

## Tilburg University

### Samenwerken en leren op afstand

Vandepoel, Ingeborg

*Publication date:*  
2016

*Document Version*  
Publisher's PDF, also known as Version of record

[Link to publication in Tilburg University Research Portal](#)

*Citation for published version (APA):*  
Vandepoel, I. (2016). *Samenwerken en leren op afstand: Scrum in gedistribueerde teams en een leerperspectief voor samenwerken*. Uitgeverij Het Markdal.

#### General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

#### Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

# **Samenwerken en leren op afstand**

Scrum in gedistribueerde teams en een  
leerperspectief voor samenwerken

Proefschrift

ter verkrijging van de graad van doctor aan Tilburg University  
op gezag van de rector magnificus, prof.dr. E.H.L. Aarts,  
in het openbaar te verdedigen ten overstaan van  
een door het college voor promoties aangewezen commissie  
in de aula van de Universiteit  
op woensdag 6 april 2016  
om 14.15 uur

door

**Ingeborg Elisabeth Beatrijs Vandepoel**  
geboren op 31 maart 1962 te Breda

Promotores: Prof.dr. J.B. Rijsman  
Prof.dr. F. Corthouts

Commissieleden: Prof.dr. P.M.A. Ribbers  
Prof.dr. F. Lambrechts  
Prof.dr. B. van Lier  
Prof.dr. J. Poisquet

# Summary

## Collaboration and learning at distance

### Scrum in distributed teams and a learning perspective for collaboration

Work life circumstances are in full swing. Globalization and fast technological developments force organizations to adapt quickly and continuously. This thesis focusses on two visible trends in today's business environment, namely collaboration at distance and working in (self-managing) teams. I come across these issues in my work. In day to day practice I am involved in the search for what it requires of people to work together towards a joint result, whilst being at a distance from each other. What challenges are we faced with? How can these be best managed? How can I contribute as a professional trainer/consultant?

In developing software the Dutch IT-company Centric is in 2012 on the eve of working with distributed teams<sup>1</sup>. The company invites me to start an inquiry on this issue within their organization.

From February 2012 until December 2014 I work together with employees from various parts of the Centric organization. The aim is to generate useful and actionable knowledge.

The study is both inquiry and intervention. It is a real world study. Daily practice and what happens in daily practice is leading. The thesis shows that bricolage as a research design offers flexibility and the opportunity to, whilst interacting with those involved, capitalize on unexpected eventualities and seek opportunities together with the participants. In this study I use different qualitative research strategies and methodologies, such as Grounded Theory, Participatory Action Research and Fourth Generation Evaluation. Throughout the study I use a social relational constructionist perspective.

The study unfolds and develops into three movements.

The first movement begins with explorations in the literature, as well as in the Centric organization. Literature shows that when working in distributed teams, there are challenges in the area of interpersonal processes, such as for instance trust. Interviews with different employees demonstrate the relevance of the subject for Centric. In the interviews, scrum<sup>2</sup> is indicated as being helpful in distributed software development. Different research activities such as following a course for certified scrummaster, attending scrum meetings, interviews with experienced scrumteam members and facilitating scrumevents, show that further research into the scrum methodology is relevant from a social psychological perspective. It also leads to a further specification of the research questions:

- 1) How can we make collaboration in distributed teams within Centric (more) successful?
- 2) How can scrum be helpful in collaboration, even at distance in a distributed team?

The questions above lead to a second movement.

From January 2013 until December 2014 I work together with participants, in order to find out what is critical in distributed teamwork within Centric and how to make this (more) successful. Research activities such as group meetings and interviews with scrumteam members, scrumcoaches, management and stakeholders in the Netherlands, Belgium and Romania, result in a framework of sixteen critical factors. Eight of these lie within the scrumteam and are directly dependent on scrumteam members. The other eight factors belong to the circle of influence of people outside the scrumteam (management). The results also demonstrate leadership being necessary to make distributed scrum

---

<sup>1</sup> Within the world of software development the term distributed is used, when referring to working together at a distance.

<sup>2</sup> Scrum is a project methodology for developing software.

successful. Leadership as driving forces; driving forces are needed within the team (important leadership roles to be fulfilled by the scrummaster, product-owner and technical lead(s)), and driving forces in the environment of the team (management, scrumcoaches). Feedback meetings with involved parties open up dialogue and generate new knowledge. The framework shows practical implications and offers practical tools.

Simultaneous a third movement starts.

During this movement I look at distributed collaboration from a social constructionist learning perspective. From November 2013 until August 2014 I work together with three distributed scrumteams in order to find out what we can do to make the collaboration in the team (more) successful in the future. The focus is on the social psychological process of collaboration. Approaching distributed collaboration as a learning domain demands focusing on the interaction process and group dynamics; reflecting on this process, sharing expectations and interpretations, negotiating meaning, and exploring alternative ways of acting. By doing this the collaboration process becomes an explicit and conscious learning process, offering possibilities to make future collaboration more successful. We use the retrospective<sup>3</sup> as learning space. The study demonstrates the usefulness of this learning perspective, offering possibilities and generating opportunities. Critical factors in the team, as put forward in the framework, can serve as a starting or reference point for a team. The retrospective proves to be an important and useful scrumevent; it offers the team space for specific and context related learning. Also, the results of this third movement show the conditions necessary for enabling a team to learn.

This inquiry focusses on distributed scrumteams building software. Building software is social in nature and requires a significant level of interpersonal communication. Traditionally, the main focus of IT literature has been on technical aspects. Less attention is paid to the importance of social aspects. Literature on social psychological aspects of collaboration in a software environment is scarce. What is it we see when we put the social aspects central?

The extended field of group dynamics offers theoretical insights concerning working in teams. In order to understand more about scrum and how this project methodology can be helpful in working together at a distance, I refresh my knowledge and study the literature on group dynamics. A thorough analysis shows that from a group dynamic perspective, scrum offers conditions which facilitate collaboration in distributed teams. The basic rules, roles, events and artefacts of scrum offer firm and practical support on important group dynamic aspects and facilitate the ongoing psychological processes in a group.

Besides the supporting aspects of scrum, weaknesses also become visible. Amongst others, attention must be paid to the principle of the self-managing development team. In order to become a self-managing team the development team needs 'guidance' or better referred to as 'driving forces'. Driving forces in the scrumteam and driving forces outside of the team. Teamwork inevitably is about group dynamics and entails concerns about power, influence, intimacy and relationship building. Guidance is needed on the content, on the interaction processes and on the explicit learning process to enable a team to become self-managing. This implies a crucial role for the scrummaster in facilitating the development team and the important leadership role on content by the product-owner.

Furthermore attention must be paid to make sure the scrumteam remains connected with the organizational environment and vice versa. There is a risk that a scrumteam works too isolated<sup>4</sup>.

The above mentioned findings lead to practical implications concerning the use of the scrum methodology ('be agile with Agile'), the selection and training of the scrummaster, the product-owner, the scrumcoaches and the way the scrumteams are managed.

---

<sup>3</sup> The retrospective is a scrumevent.

<sup>4</sup> Only the review, a scrumevent, offers possibilities.

Integration of all results enforces the findings. Working together successfully in a distributed team is a challenge. There are critical factors and the danger of a stagnating process of collaboration is high. By considering the collaboration as a learning domain, through which an implicit learning process can be made explicit and conscious, possibilities occur to make distributed collaboration more successful. This learning perspective opens up possibilities, in such a way that distributed collaboration can be made (more) successful even in less favorable conditions.

Driving forces appear to be necessary. Driving forces in the team as well as driving forces in the environment of team are necessary to facilitate an implicit learning process as well as to start and maintain an explicit learning process. Managing distributed teamwork is managing a learning process. It means both facilitating a learning process in the team as well as facilitating a learning process in the organizational environment of the team!

In regards to scrum the integration of all findings shows that the retrospective and the review are important scrumevents. Both from the perspective of the field of group dynamics as well as from the learning perspective these two events are necessary to enable an implicit and an explicit learning process.

Successful collaboration in distributed teams concerns not only team members. A successful distributed collaboration process in a team is a shared responsibility of team members and team environment. Team members, stakeholders and management are in this together. Engagement and commitment of all parties involved, make distributed teamwork in scrumteams a success.

This case study emphasizes the importance of group dynamics and learning in teams. Today's attention for new ways of organizing, multiculturalism and the emphasis on teams and self-managing teams, will drive us back to and requires renewed attention and interest for the extensive scientific field of group dynamics, teambuilding and facilitating learning in teams.

Furthermore, the study demonstrates that technological developments offer possibilities to work together in new and different circumstances. This requires a critical view on the traditional models of teambuilding. Future research is needed to find out how we best combine our knowledge in the field of group dynamics, learning in teams and teambuilding with new technological possibilities and utilize these optimally. Inevitable this will have impact on present models and on our traditional way of facilitating teambuilding and learning in groups.

# Voorwoord

Toen ik eind 2011 bedacht dat het na 23 jaar werkzaam te zijn in de training- en advieswereld tijd werd voor nieuwe inspiratie, focus, verdieping en reflectie en koos voor een promotieonderzoek naast mijn 'gewone' werkzaamheden, wist ik niet waar ik aan begon. Gedurende de afgelopen jaren heb ik me dan ook herhaaldelijk en in vertwijfeling afgevraagd: 'Waar ben ik in hemelsnaam aan begonnen?!'

Nu het werk achter mij ligt en ik dit werk voor U leg, kijk ik met grote voldoening op het hele proces terug. Het is een intensief en bijzonder leerzaam traject geweest. Het heeft meer gebracht dan ik me gewenst had: het plezier van opnieuw te leren en intensief te studeren, een hernieuwde kennismaking met de universitaire wereld, ontdekkingen in de wetenschapsfilosofie, vele waardevolle contacten en ontmoetingen en voor de komende jaren nieuwe drijfveren in mijn werk.

Ik had een intensief traject als dit nooit kunnen volbrengen zonder de betrokkenheid en steun van anderen. Dank aan allen die op de een of andere manier een bijdrage hebben geleverd!

Een aantal mensen wil ik met name bedanken.

Ik bedank allereerst mijn promotoren Prof. Dr. John Rijsman en Prof. Dr. Felix Corthouts:

@John, ik ben je erg dankbaar dat je mij als buitenpromovendus deze kans hebt willen geven en mijn promotieonderzoek binnen de universiteit Tilburg mogelijk gemaakt hebt. Je gaf me de vrijheid en de stimulans om als practitioner vanuit eigen praktijkervaringen aan de slag te gaan en een wetenschappelijke bijdrage te leveren. Jouw fantastische vermogen om ingewikkelde abstracte concepten in heldere alledaagse taal en in concrete voorbeelden te vatten is inspirerend en zal me altijd bijblijven! Ik ben je ook dankbaar voor je inspiratie op wetenschapsfilosofisch gebied. Het zaadje van het sociaal relationeel constructionisme, ooit geplant in 1990 door Prof. Dr. Felix Corthouts en Prof. Dr. René Bouwen tijdens mijn CIGO opleiding, is mede dankzij jou uitgegroeid tot een jonge boom met een stevige hoofdstam en enkele zijscheuten. Ik zal goed voor deze boom zorgen.

Naast dankbaarheid voel ik ook waardering en bewondering voor de bijzondere inspanning die jij levert voor de toekomst van sociaal-wetenschappelijk onderzoek!

@Felix, de dankbaarheid die ik naar jou voel laat zich moeilijk met pen beschrijven. Zonder jou had dit proefschrift hier niet gelegen. Zonder jou had ik me geen raad geweten! Gedurende het hele traject heb ik je 'achter' mij voelen staan; ik wist me veilig met jouw begeleiding, steun en vertrouwen! Je bent voor mij hét voorbeeld van een echte leermeester: altijd stimulerend, constructief kritisch, ruimte biedend en tegelijkertijd op belangrijke momenten met de juiste toon richtinggevend. Na ieder gesprek met jou, voelde ik me opgelucht en gemotiveerd om verder te gaan. Met warmte, diepe genegenheid en vol dankbaarheid denk ik dan ook terug aan onze gesprekken in de serre in Zolder!

Ook bedank ik alle betrokkenen uit de Centric organisatie:

Ik denk dan met name aan de betrokken scrumteamleden, de scrumcoaches en verschillende managers. Dank jullie wel dat ik ván en mét jullie mocht leren! Zonder jullie was dit onderzoek niet mogelijk geweest. Ik ben dankbaar voor de brede bereidheid en motivatie binnen Centric om mee te werken. Waar en bij wie ik ook aanklopte, ik ben nergens op een 'nee' gestuit. Sterker nog, gaandeweg het traject diende zich steeds meer betrokkenen aan met de wens om mee te doen. Als ik niet zelf een grens getrokken had, was het onderzoek nu nog volop aan de gang geweest. Het is de openheid en de toegankelijkheid van de mensen, hun ambitie om vooruit te komen en de vrijheid en de ruimte die ik ervaren heb, die de Centric cultuur typeren en waar ik mij bij thuis voel.

Een speciaal woord van dank aan Bert, Franklyn en Jozua:

@Bert, het was heel plezierig, leerzaam en interessant om in dit traject bijna vanaf het eerste moment met je samen te mogen werken. Ik ben je dankbaar voor je bereidheid en inzet om me gedurende tweeënhalf jaar op de hoogte te houden en de ontwikkelingen mee te laten 'beleven'.

@Franklyn en Jozua, ik wil jullie bedanken voor jullie kritische blik en het delen van jullie kennis op het gebied van scrum en software ontwikkelen.

Tot slot wil ik mijn twee paranimfen, Elly van Hoorn en René Hakkert bedanken:

Ik ben jullie dankbaar voor de momenten van meedenken, jullie nuchtere analyses, kritische blikken, heldere oordelen en jullie luisterend oor!

@Elly, ik ben heel blij met jouw warme, onmisbare vriendschap en dankbaar dat je me op 6 april bij wilt staan. De afgelopen jaren hebben laten zien dat ik me geen betere steun kan wensen!

@René, met toewijding en precisie heb je de opmaak van dit proefschrift op je genomen. Ik ben je dankbaar voor jouw zorg om er een mooi, verzorgd en uitnodigend proefschrift van te maken, onderwijl rekening houdend met mijn 'onlogische' wensen. Maar er is meer. Toen ik eind 2011 mijn ambitie verwoordde en niet wist waar ik aan begon, besepte jij onmiddellijk dat dit ook op jou een wissel zou trekken. Desondanks heb je me de ruimte gegeven om achter deze ambitie aan te gaan en heb je me gedurende het gehele traject in woord en daad terzijde gestaan. Jezelf bij tijden volledig wegcijferend, zoekend naar manieren om mij te ontlasten en te helpen. Ik ben een gelukkig mens met jou aan mijn zijde!

Ingeborg Vandepoel

31 januari 2016



# Inhoudsopgave

Summary	I
Voorwoord	IV
Inhoudsopgave	VI
Readersguide	XVI

<b>Deel 1</b>	<b>Introductie</b>	<b>1</b>
<b>1</b>	<b>ACHTERGROND</b>	<b>1</b>
1.1	Inleiding	1
1.2	Wat is de aanleiding van dit proefschrift?	1
1.3	Waar ga ik aan de slag? Bij Centric!	3
1.3.1	Algemeen	3
1.3.2	Drie divisies	3
1.3.3	Drie onderzoek locaties	4
1.3.4	Mijn relatie met Centric	4
1.4	Wat hoop ik te bereiken met dit proefschrift?	5
1.5	Samenvatting	5
<b>2</b>	<b>PERSPECTIEF VAN DE ONDERZOEKER</b>	<b>6</b>
2.1	Inleiding	6
2.2	Sociaal relationeel constructionisme	7
2.2.1	Meervoudige werkelijkheid	7
2.2.2	Relationeel perspectief	9
2.2.3	Context	10
2.2.4	Taal en dialoog	11
2.3	Sterkteperspectief en toekomstgericht	13
2.4	Bruikbare en implementeerbare kennis	14
2.5	Implicaties	15
2.6	Samenvatting	16
<b>3</b>	<b>DE METHODOLOGISCHE CONTOUREN</b>	<b>17</b>
3.1	Positie van het onderzoek	17
3.2	Het raamwerk	19
3.3	Praktijkonderzoek	19
3.4	Bricolage	21
3.5	Plan van aanpak	21
3.5.1	Participatory action research	22
3.5.2	Case study	23
3.5.3	Grounded theory	23
3.5.4	Naturalistic inquiry	24
3.5.5	Fourth Generation Evaluation	25

3.5.6	Narratieve benadering	25
3.6	Het methodologisch proces, alvast een blik vooruit	26
3.6.1	Inleiding	26
3.6.2	Eerste beweging: op verkenning	27
3.6.3	Tweede beweging: op reis	28
3.6.4	Derde beweging: op excursie	30
3.6.5	Tot slot	30
3.7	Samenvatting	30

## **Deel 2 Op verkenning 32**

<b>4</b>	<b>SAMENWERKEN OP AFSTAND</b>	
	<b>Hoe moeilijk is dat? Een verkenning</b>	<b>33</b>
4.1	Inleiding	33
4.2	Eerste verkenning in de literatuur	33
4.2.1	Definitie	33
4.2.2	Wat is er anders?	34
4.2.3	Hoe zit het met de technologie?	36
4.2.4	Hoe te handelen?	37
4.3	Eerste verkenning in de praktijk	37
4.3.1	Aanpak	37
4.3.2	Ontdekking: terminologie	38
4.3.3	Ontdekking: relevantie van het vraagstuk	38
4.3.4	Ontdekking: scrum is helpend	38
4.3.5	Ontdekking: meer helpende factoren	39
4.3.6	Ontdekking: leerproces	40
4.3.7	Ontdekkingen als uitgangspunt voor volgende stappen	40
4.4	Samenvatting	41

## **Deel 3 Op reis 42**

<b>5</b>	<b>SCRUM</b>	
	<b>Waar gaat het over? Een eerste stap</b>	<b>43</b>
5.1	Het ontwikkelen van software	43
5.1.1	Inleiding	43
5.1.2	Karakteristieken van software ontwikkeling	43
5.1.3	Twee bewegingen	45
5.1.4	De traditionele ontwikkelmethode	45
5.2	Agile software ontwikkeling	46
5.2.1	Inleiding	46
5.2.2	Het Agile Manifesto	47
5.2.3	De principes van de Agile Alliance	48
5.2.4	Het wetenschappelijke perspectief	49
5.2.5	Kanttelingen bij agile	50
5.3	Scrum op papier	50
5.3.1	Wat is scrum?	50
5.3.2	Achtergrond van scrum	50
5.3.3	Het raamwerk van scrum	52
5.3.3.1	Het scrumteam	53

	5.3.3.2	De scrumevents	53
	5.3.3.3	De sprint planningsbijeenkomst	53
	5.3.3.4	De daily scrum	53
	5.3.3.5	De sprint review	54
	5.3.3.6	De sprint retrospective	54
5.4		Scrum: de opleiding	54
	5.4.1	Inleiding en aanpak	54
	5.4.2	Opleiding tot gecertificeerd scrummaster	54
	5.4.3	Bevindingen	55
	5.4.4	Overdenkingen en agenda voor de komende tijd	57
5.5		Scrum in de praktijk	58
	5.5.1	Inleiding	58
	5.5.2	Bijwonen van scrumbijeenkomsten	58
	5.5.3	Het begeleiden van een retrospective	59
	5.5.4	De intervisiebijeenkomsten	60
	5.5.4.1	De eerste intervisiebijeenkomst	60
	5.5.4.2	De tweede intervisiebijeenkomst	62
	5.5.4.3	De derde intervisiebijeenkomst	64
	5.5.4.4	Reflectie en samenvatting	66
	5.5.5	De scrumcoaches	67
	5.5.5.1	De eerste bijeenkomst	67
	5.5.5.2	De tweede bijeenkomst	68
	5.5.5.3	Reflectie en samenvatting	72
	5.5.6	Interviews met een software development manager, scrummasters en product-owners	72
	5.5.6.1	Software development manager	73
	5.5.6.2	Product-owner 1	73
	5.5.6.3	Product-owner 2	73
	5.5.6.4	Product-owner 3	73
	5.5.6.5	Scrummaster 1	74
	5.5.6.6	Scrummaster 2	75
	5.5.6.7	Reflectie	76
5.6		Samenvatting en conclusies	76
<b>6</b>		<b>SAMENWERKEN IN EEN GEDISTRIBUEERD SCRUMTEAM</b>	
		<b>Hoe is dat?</b>	<b>79</b>
6.1		Inleiding	79
6.2		Gedistribueerde scrum op papier	79
	6.2.1	Gedistribueerde software ontwikkeling	79
	6.2.1.1	Inleiding	79
	6.2.1.2	Technische oplossingen versus de sociale componenten	81
	6.2.2	Gedistribueerde scrum	81
6.3		Gedistribueerde scrum in de praktijk: interviews	82
	6.3.1	Aanpak	82
	6.3.2	Kritische factoren in een gedistribueerd scrumteam	83
	6.3.2.1	Het opbouwen en versterken van de onderlinge relatie: bonding	83
	6.3.2.2	Frequente interactie en informatie uitwisseling	84
	6.3.2.3	Openheid en durven communiceren over 'lastige' zaken	84
	6.3.2.4	De taal	85
	6.3.2.5	Gelijkwaardigheid, respect en wederkerigheid	86
	6.3.2.6	Bewustzijn van culturele en mentaliteitsverschillen en perceptie	87
	6.3.2.7	Duidelijkheid ten aanzien van de inhoud en kennisdeling	88

6.3.3	Kritische factoren in de randvoorwaardelijke sfeer van het scrumteam	88
6.3.3.1	Het hebben van een duidelijk plan	88
6.3.3.2	De samenstelling van het team	89
6.3.3.3	Fysieke bijeenkomsten en face-to-face contact	90
6.3.3.4	Technische middelen	90
6.4	Gedistribueerde scrum in de praktijk: de intervisiebijeenkomst	91
6.4.1	Aanpak	91
6.4.2	Bevindingen	92
6.5	Samenvatting en de volgende stap	93
<b>7.</b>	<b>HOE IS SCRUM IN DE PRAKTIJK VAN GEDISTRIBUEERD SAMENWERKEN HELPEND?</b>	<b>95</b>
7.1	Inleiding	95
7.2	Aanpak	95
7.3	Korte iteraties	95
7.4	Pokerplanning	96
7.5	Daily stand-up	96
7.5.1	Op de hoogte zijn, afstemming	96
7.5.2	Transparantie in de voortgang	97
7.5.3	Snelle feedback	97
7.5.4	Elkaar zien, dagelijks contact hebben, gevoel van verbondenheid	98
7.6	Review	98
7.7	Retrospective	98
7.8	Scrummaster	99
7.9	De rol van de product-owner en de backlog	100
7.10	Teamwork, stimulans tot inbreng en interactie	100
7.11	Spontane waarschuwingen	101
7.12	Samenvatting	101
7.13	Aanzet voor de volgende stap	102
<b>8</b>	<b>SAMENWERKEN IN GROEPEN</b>	
	<b>Hoe helpt scrum? Tweede stem</b>	<b>103</b>
8.1	Inleiding	103
8.2	Groepsdynamica als theoretische bril	103
8.2.1	Inleiding	103
8.2.2.	Historie	104
8.2.2.1	De invloed van Kurt Lewin	105
8.2.2.2	De psychoanalytische invalshoek	107
8.2.2.3	De interactietheorie	108
8.2.2.4	De invalshoek van de systeemtheorie	108
8.2.2.5	De cognitieve benadering binnen de sociale psychologie	109
8.2.2.6	De humanistische stroming	109
8.2.3	Een aantal theorieën en inzichten onder de loep	110
8.2.3.1	Drie opgaven voor een groep	110
8.2.3.2	Communicatiestructuur, invloed en participatie	114
8.2.3.3	Rollen	116
8.2.3.4	Normen	118
8.2.3.5	Sociale controle en conformiteit	120
8.2.3.6	Cohesie	123
8.2.3.7	Motivatieprocessen en inzet in groepen	124
8.2.3.8	Groepsprocessen bij besluitvorming en probleemoplossing	128
8.2.3.9	Leiderschapsfuncties en macht	131
8.2.3.10	Groepsontwikkeling	135

8.3	Groepsdynamica en scrum	142
8.3.1	Inleiding	142
8.3.2	Groepsdynamica en de elementen van scrum	142
8.3.2.1	De basisregels van scrum	142
8.3.2.2	De scrumrollen	147
8.3.2.3	De sprint planningmeeting	148
8.3.2.4	De daily scrum	150
8.3.2.5	De sprint review	151
8.3.2.6	De sprint retrospective	152
8.3.2.7	De artefacten	154
8.3.2.8	Conclusie	154
8.4	Samenwerken op afstand, groepsdynamica en scrum	156
8.5	Samenvatting en conclusies	157

## **Deel 4 Op excursie 158**

<b>9</b>	<b>AAN DE SLAG MET DE TEAMS</b>	<b>160</b>
9.1	Inleiding	160
9.2	Aanpak	160
9.3	Team 1	161
9.3.1	In vogelvlucht	161
9.3.2	Activiteiten en bevindingen	162
9.3.2.1	De interviews	162
9.3.2.2	De eerste retrospective	165
9.3.2.3	De voorbespreking voor de tweede retrospective	165
9.3.2.4	De tweede retrospective	166
9.3.2.5	De derde retrospective	167
9.4	Team 2	168
9.4.1	In vogelvlucht	168
9.4.2	Activiteiten en bevindingen	168
9.4.2.1	De bijeenkomsten	169
9.4.2.2	De interviews	169
9.4.2.3	De retrospective	170
9.5	Team 3	171
9.5.1	In vogelvlucht	171
9.5.2	Activiteiten en bevindingen	171
9.6	Samenvatting en conclusies	174
<b>10</b>	<b>SAMENWERKEN OP AFSTAND VANUIT EEN LEERPERSPECTIEF</b>	
	<b>Een ander perspectief</b>	<b>178</b>
10.1	Inleiding	178
10.2	Kijk op leren	179
10.2.1	Inleiding	179
10.2.2	Leren vanuit sociaal constructionistisch perspectief	179
10.2.2.1	Leren als een sociaal relationeel proces	179
10.2.2.2	Relationele praktijken	180
10.2.2.3	Leren als participatie in een bepaalde context	181
10.2.3	Kijk op kennis	181
10.2.3.1	Inleiding	181
10.2.3.2	Impliciete kennis	182

	10.2.3.3 Ervaringskennis	182
	10.2.4 Leren samenwerken in een team	183
10.3	Het creëren van gedeelde betekenissen	184
	10.3.1 Inleiding	184
	10.3.2 Mentale modellen	184
	10.3.3. Collectief betekenisveld	185
	10.3.4 Constructie en deconstructie	186
10.4	Emoties en hun schaduwkant bij leren	186
	10.4.1 Inleiding	186
	10.4.2 Angst en spanning	187
	10.4.3 Defensieve routines	188
	10.4.3.1 Model I en model II gedrag	188
	10.4.3.2 'As-if' gedrag van teams	190
	10.4.4 Gevolgen van angst en spanning	191
10.5	Niveaus van leren	191
	10.5.1 Inleiding	191
	10.5.2 Leren over het sociaal relationele proces in groepen	192
	10.5.3 Verschillende niveaus	192
	10.5.3.1 Verschillende problemen	192
	10.5.3.2 Single loop en double loop learning	193
	10.5.3.3 Monotransitioneel en multitransitioneel leren	194
	10.5.3.4 Eerste, tweede en derde-orde leren	195
	10.5.3.5 Generatief leren	195
10.6	Conditie voor leren	195
	10.6.1 Inleiding	195
	10.6.2 Leerklimaat	196
	10.6.2.1 Psychologische veiligheid	196
	10.6.2.2 Hoge kwaliteit relationele praktijken	197
	10.6.2.3 Energie, motivatie	199
	10.6.3 Leerruimte	199
10.7	Faciliteren van leren samenwerken	200
	10.7.1 Inleiding	200
	10.7.2 Aandachtsgebieden	201
	10.7.2.1 Inleiding	201
	10.7.2.2 Inhoudsniveau	201
	10.7.2.3 Procedureniveau	201
	10.7.2.4 Procesniveau	202
	10.7.3 Handelen, reflecteren, experimenteren en leren	203
	10.7.4 Een samenwerkingsrelatie	203
	10.7.4.1 Procesbegeleiding	203
	10.7.4.2 De kwaliteit van de relatie	204
10.8	Koppeling met de praktijk	205
	10.8.1 Het proces van collectieve betekenisgeving	205
	10.8.2 Context: angst voor baanverlies	207
	10.8.3 Emoties in de teams	207
	10.8.3.1 Team 1	208
	10.8.3.2 Team 2	208
	10.8.3.3 Team 3	210
	10.8.4 Het leerklimaat in de teams	217
	10.8.4.1 Team 1	217
	10.8.4.2 Team 2	218
	10.8.4.3 Team 3	220

10.8.5	De retrospective als leerruimte	221
10.8.6	Het faciliteren van de retrospective	222
10.8.7	Het intervisietraject	223
10.9	Samenvatting	224

## **Deel 5 Opbrengst 226**

<b>11</b>	<b>DE METHODOLOGIE</b>	
	<b>De onderzoeksvragen en reflectie</b>	<b>227</b>
11.1	De onderzoeksvragen	227
11.1.1	De globale vragen waar ik mee gestart ben	227
11.1.2	Afgebakende onderzoeksvragen: op reis	227
11.1.3	Emergente onderzoeksvragen: op excursie	228
11.1.4	Resumé	228
11.2	Reflecties op de aanpak en de methodologie	229
11.2.1	De uitgangspunten	230
11.2.2	Bricolage en de verschillende inspiratiebronnen	232
11.2.3	Tot slot	234
<b>12</b>	<b>OPBRENGST VEN HET EERSTE SPOOR</b>	
	<b>De reis</b>	<b>235</b>
12.1	Inleiding	235
12.2	Aanpak	235
12.3	Voorlopig raamwerk	236
12.3.1	Sturende krachten en kritische factoren in het scrumteam	236
12.3.1.1	Sturende krachten in het scrumteam	236
12.3.1.2	Kritische factoren in het scrumteam	237
12.3.1.3	Wat betekenen de kritische factoren voor de scrumteamleden, management en adviseurs?	238
12.3.2	Sturende krachten en kritische factoren in de omgeving van het scrumteam	238
12.3.2.1	Sturende krachten in de omgeving van het scrumteam	238
12.3.2.2	Kritische factoren op het vlak van het faciliteren van het scrumteam	239
12.4	Top 5 van voorlopige conclusies en aanbevelingen	240
12.5	Bevindingen van de terugkoppelingen	241
12.6	Reflectie	242
12.7	Samenvatting	242
<b>13.</b>	<b>OPBRENGST VAN HET TWEEDE SPOOR</b>	
	<b>De excursie</b>	<b>243</b>
13.1	Inleiding	243
13.2	Gedistribueerd samenwerken vanuit leerperspectief	243
13.3	De retrospective als leerruimte	244
13.4	Conditie	245
13.4.1	Motivatie	245
13.4.2	De onderlinge relatie en het opzetten van een relationele praktijk van hoge kwaliteit	245
13.4.3	De noodzaak van sturing	245
13.4.4	Facilitering van het leerproces	246
13.5	Implicaties	247
13.6	Samenvatting	248

<b>14</b>	<b>INTEGRATIE EN SLOTBESCHOUWINGEN</b>	<b>249</b>
14.1	Inleiding	249
14.2	Gedistribueerd samenwerken als leerdomein	249
14.2.1	Inleiding	249
14.2.2	Nuttig perspectief	249
14.2.3	Relationele praktijken	250
14.2.4	Verschillende sturende krachten	252
14.2.4.1	Sturende krachten in het team	252
14.2.4.2	Sturende krachten in de omgeving	252
14.2.5	De wil	253
14.2.6	Het belang van fysiek samenkomen	253
14.2.7	Het belang van faciliteren	254
14.2.8	Gedistribueerd samenwerken in de organisatie	254
14.3	Scrum	255
14.3.1	Inleiding	255
14.3.2	Groepsdynamica	255
14.3.3	De review en de retrospective	256
14.3.4	Zelfsturend development team	256
14.3.5	Isolement	256
14.3.6	‘Be agile with Agile’	257
14.4	De rol van taal	257
14.5	Groepsdynamica en procesbegeleiding gekleurd door technologie, vandaag en morgen	258
14.6	Methodologie, bevindingen en persoonlijke ervaringen	261
14.6.1	Praktijkonderzoek	261
14.6.1.1	Bekende omgeving	261
14.6.1.2	Haalbaarheid	261
14.6.1.3	Complexe werkelijkheid	262
14.6.1.4	Beëindigen	262
14.6.2	Bricolage	262
14.6.2.1	Flexibiliteit en aansluiting	262
14.6.2.2	Generativiteit	263
14.6.2.3	Moeilijke weg	263
14.6.3	Onderzoek vanuit sociaal relationeel constructionisme	263
14.6.3.1	Rol van de onderzoeker	263
14.6.3.2	Relationele vaardigheden	263
14.6.3.3	Machtsposities en belangen	264
14.6.4	Toekomst makend	264
14.6.5	Kritische leermomenten	264
14.6.5.1	‘Niet-weten’ houding en gelijkwaardigheid	265
14.6.5.2	De rol van tweede taal	266
14.6.5.3	Betrokkenheid en de rol van de onderzoeker	267
14.6.5.4	De brug slaan	268
14.6.6	Samenvatting	268
14.7	Bijdrage aan de praktijk van Centric	269
14.8	Bijdrage aan de wetenschap	270
14.9	Tot slot terug naar de oorspronkelijke vragen	270
14.9.1	Inleiding	270
14.9.2	Vraag 1: Wat vraagt het van mensen om op afstand samen te werken?	270
14.9.3	Vraag 2: Hoe laat zich dat aansturen?	271
14.9.4	Vraag 3: Hoe kan ik hieraan vanuit mijn professionaliteit een bijdrage leveren?	271
14.10	Samenvatting	271



<b>Referenties</b>	<b>273</b>
--------------------	------------

<b>Bronvermelding van de afbeeldingen</b>	<b>289</b>
---	------------

<b>Bijlage: Het onderzoeksverhaal</b>	<b>1</b>
---------------------------------------	----------

Inleiding	1
-----------	---

<b>15</b>	<b>EERSTE FASE</b>	
	<b>Februari 2012 tot en met december 2012</b>	<b>2</b>

15.1	Februari 2012	2
15.2	Teun	2
15.3	Floris	2
15.4	Casper	3
15.5	April 2012	3
15.6	Anne	4
15.7	Tim	5
15.8	Stan	5
15.9	Mei 2012	6
15.10	Guido	6
15.11	Juni-juli 2012	7
15.12	Augustus 2012	8
15.13	September 2012	9
15.14	Wouter	9
15.15	Thomas	10
15.16	Oktober 2012	10
15.17	November 2012	13
15.18	December 2012	17
15.19	Kerst 2012	22

<b>16</b>	<b>TWEEDE FASE</b>	
	<b>Januari 2013 tot en met september 2013</b>	<b>23</b>

16.1	Algemeen	23
16.2	Januari 2013	23
16.3	'Lessons learned' bijeenkomst	24
16.4	Februari 2013	24
16.5	Kick-off bijeenkomst	25
16.6	Eerste bijeenkomst met de scrumcoaches	26
16.7	Project 1 (deel 1)	28
16.8	Bezoek aan Roemenië	29
16.9	Scrum helpt	32
16.10	Tweede bijeenkomst met de scrumcoaches	33
16.11	Oostkamp	36
16.12	Anne en Kees	39
16.13	Derde bijeenkomst met de scrumcoaches	40
16.14	Intervisiebijeenkomst voor de product-owners	41
16.15	Tess	42
16.16	Project 1 (deel 2)	42
16.17	De checklist (deel 1)	44
16.18	De stand van zaken rondom scrum	44

16.19	Mark	45
16.20	Vierde bijeenkomst met de scrumcoaches	45
16.21	De grote intervisie	50
16.22	Emma en Simon	50
16.23	Pas op de plaats	51
<b>17</b>	<b>DERDE FASE</b>	
	<b>Oktober 2013 tot en met november 2014</b>	<b>53</b>
17.1	Algemeen	53
17.2	Oktober 2013	53
17.3	Ontwikkelingen in Oostkamp	54
17.4	Vijfde bijeenkomst met de scrumcoaches	55
17.5	Cluster 2	56
17.6	Project 1 (deel 3)	58
17.7	De grote intervisie	61
17.8	Aandacht voor cultuur	62
17.9	Februari 2014	65
17.10	De checklist (deel 2)	67
17.11	De aanloop naar de eerste retrospective met Team 1	68
17.12	Mijn eerste retrospective met Team 1	69
17.13	Project 3 (deel 1)	72
17.14	Team 2	74
17.15	Nieuws van Team 1	75
17.16	Project 3 (deel 2)	75
17.17	De combinatie van problematieken van Team 3	79
17.18	De problematiek afgezet tegen de kritische factoren	83
17.19	Intervisie voor de scrummasters van de gedistribueerde teams	89
17.20	Project 3 (deel 3)	91
17.21	Project 1 (deel 4)	93
17.22	Patrick	94
17.23	Matthijs	95
17.24	Demo en retrospective van Team 2	98
17.25	Retrospective over feedback met Team 1	102
17.26	Kees	105
17.27	De terugkoppeling van de voorlopige resultaten	106
17.28	Shared discussion	112
17.29	Einde	113

# Readersguide

Voor U ligt een verslag van mijn zoektocht naar 'The Holy Grail' van gedistribueerd samenwerken en mijn bevindingen daarover. Het is (met inbegrip van de bijlage) een lijvig boekwerk geworden. Dat heeft te maken met mijn wens om een zo volledig mogelijk beeld te schetsen. Op die manier hoop ik dat u mijn zoektocht kunt volgen en meebeleven. De omvang heeft ook te maken met mijn wens om dit proefschrift toegankelijk te laten zijn voor verschillende 'werelden' of 'praktijkgemeenschappen' die ik hoop te bereiken; de wereld van de medewerkers in organisaties, de trainings- en advieswereld en de wetenschappelijke wereld. Herhaaldelijk heb ik zorgen gehad over de omvang van dit proefschrift. Maar schrappen betekent concessies doen aan één of aan beide wensen. Daarom heb ik besloten het zo uitgebreid te laten als het is en deze readersguide te schrijven waardoor ik u wegwijs kan maken. Waardoor ik kan helpen om te voorkomen dat U verdwaalt, over onderwerpen leest die u niet interesseren of waar u veel meer van afweet en kennis over heeft, dan wat ik in vogelvlucht aanraak.

Hieronder loop ik in hoofdlijn de verschillende delen en hoofdstukken langs. Waar ik kan geef ik leestips. Voel u vrij daarvan af te wijken.

## Deel 1

Dit deel is een introductie.

- In het eerste hoofdstuk (hoofdstuk 1) schets ik de achtergrond. Waar de onderzoeksvraag vandaan komt, waar het onderzoek heeft plaatsgevonden (IT organisatie Centric) en wat ik ermee hoop te bereiken. Dit hoofdstuk is bedoeld om u te oriënteren.
- Het tweede hoofdstuk (hoofdstuk 2) beschrijft het perspectief van waaruit ik waarneem. Ik laat u er kennis van nemen, zodat duidelijk is met welke bril ik gekeken heb. Ik heb geprobeerd om het zo te beschrijven dat het ook voor de lezer die niet gewoon is om met wetenschapsfilosofie bezig te zijn, navolgbaar en praktisch herkenbaar is. Ik heb zelf veel geleerd van dit hoofdstuk en ook veel plezier gehad in het schrijven ervan. Ik hoop stiekem dat u het ook kunt waarderen.
- Het derde hoofdstuk (hoofdstuk 3) is volledig gericht op de methodologie van het onderzoek. Het schetst een beeld hoe ik te werk ben gegaan en hoe dit past in de wetenschappelijke traditie. Voor de lezer die uit de praktijk komt is dit mogelijk een oninteressant hoofdstuk. Om zicht te hebben op de onderzoeksvragen die centraal staan en om de opbouw van het proefschrift te begrijpen, zijn de tabel en de figuur in paragraaf 3.6.1 (waar ik de vraagstellingen en de drie bewegingen in het onderzoek visueel maak), voldoende.

## Deel 2

In het tweede deel staat een globale eerste verkenning centraal.

- Het bestaat uit één hoofdstuk (hoofdstuk 4) waarin ik naast een globale oriëntatie in de literatuur ook de verkenning in de praktijk beschrijf. Het is bedoeld om de lezer zicht te geven op de wijze waarop scrum in mijn onderzoek terecht is gekomen en hoe het onderzoek zich verder ontwikkelt. Daarmee is het slechts een aanvulling en geen wezenlijk hoofdstuk. De lezer die echter nieuwsgierig is naar hoe relevant het onderwerp is en waarom ik ervoor gekozen heb om gedistribueerde scrum te bestuderen zal in dit hoofdstuk antwoorden kunnen vinden.

## Deel 3

In dit deel doe ik verslag van de reis die ik afleg om zicht te krijgen op wat er voor nodig is om de samenwerking in gedistribueerde scrumteams voor Centric succesvol te laten zijn en hoe het kan dat scrum daarin als helpend ervaren wordt.

- In het eerste hoofdstuk (hoofdstuk 5) staat scrum centraal. Ik begin met een korte toelichting op het ontwikkelen van software, ontwikkelmethodieken en de achtergrond van scrum als ontwikkelmethodiek. Dan vertel ik over scrum. Wat er over op papier staat en wat er in de praktijk van Centric rondom scrum gebeurt, hoe het ervaren wordt en wat de betrokkenen ontdekken wat belangrijk is.  
Voor de lezer die bekend is met het ontwikkelen van software en scrum kent als ontwikkelmethodiek, voegt het eerste deel van dit hoofdstuk waarschijnlijk weinig tot niets toe. De beschrijving is in vogelvlucht en verre van volledig. Voor het doel van dit proefschrift is het voldoende, maar het zal voor de ingewijden geen nieuwe kennis toevoegen. De beschrijvingen van de ervaringen in de praktijk (paragraaf 5.4 tot en met paragraaf 5.5) kunnen wel interessant zijn. Het geeft een beeld van scrum in een deel van de Centric-praktijk en de wijze waarop het vorm krijgt. Voor wie het lezen dan al beu geworden is of in tijdnood komt, zou de samenvatting en de conclusie in de laatste paragraaf voldoende moeten zijn.
- In het tweede hoofdstuk (hoofdstuk 6) staat centraal wat in de praktijk ervaren wordt als kritische factoren in het gedistribueerd samenwerken in een scrumteam. Ik begin met een korte toelichting op gedistribueerde scrum in de literatuur maar ga al snel over naar de praktijk. Tot twee maal toe beschrijf ik de wijze waarop ik de informatie verzameld heb. Dit is vanuit wetenschappelijk oogpunt van belang. De lezer die daar minder in is geïnteresseerd kan er voor kiezen om deze paragrafen over te slaan. Dat zal geen gevolgen hebben voor het kunnen volgen van de rest van het proefschrift.
- In het derde hoofdstuk (hoofdstuk 7) geef ik de bevindingen weer van de betrokkenen in de praktijk van gedistribueerde scrum. Ik loop de verschillende onderdelen van scrum door en geef aan hoe er vanuit de praktijk naar gekeken wordt in het licht van gedistribueerd samenwerken. Ik heb geprobeerd het levendig te houden door (ter aanvulling) zoveel mogelijk citaten weer te geven.
- In het laatste hoofdstuk (hoofdstuk 8) duik ik in de literatuur over groepsdynamica om vervolgens de koppeling te kunnen maken met scrum en te ontdekken of daar verklaringen te vinden zijn voor het helpende potentieel van scrum.  
Het eerste deel van dit hoofdstuk (paragraaf 8.2) heeft me kopzorgen gegeven. De literatuur over groepsdynamica is zo uitgebreid! Het is een dusdanig groot veld dat onvermijdelijk zelfs een beschrijving in vogelvlucht vele pagina's in beslag neemt. Maar eenmaal begonnen met het maken van een overzicht kon en wilde ik niet terug. Ik had in mijn hoofd gezet dat ik mijn intuïtie wilde toetsen dus daar ben ik voor blijven gaan. Dit heeft als gevolg dat het een zeer omvangrijke paragraaf geworden is.  
De hernieuwde ontmoeting met de groepsdynamica heeft me veel gebracht. Door de jaren heen onbewust geworden kennis is weer expliciet geworden, waardoor mijn professionele handelen een nieuwe impuls gekregen heeft. De trainer/ adviseur bij wie (net als bij mij) de kennis over groepsdynamica is weggezakt in het onderbewuste, ervaart wellicht hetzelfde als ik namelijk dat een opfrissing wel heel prettig is. Tijdens het beschrijven van de literatuur heb ik erop proberen te letten dat wat ik schreef ook begrijpelijk is voor lezers voor wie de groepsdynamica een nieuw of onbekend terrein is. Ik kan me voorstellen dat het voor deze lezer interessant kan zijn om de paragraaf te zien als een introductie in de groepsdynamica. Voor het onderzoek is uiteindelijk de koppeling die ik in de laatste paragraaf maak met scrum en gedistribueerde scrum interessant. De lezer met weinig tijd, geduld of interesse kan zich dus beperken tot die laatste paragraaf.

## Deel 4

In deel 4 staat een nieuw perspectief, een leerperspectief centraal. Ik maak als het ware een uitstapje en ga op excursie. Met drie teams ga ik aan de slag om te ontdekken of en hoe we het samenwerken in het gedistribueerde scrumteam voor de toekomst succesvoller kunnen maken.

- In het eerste hoofdstuk (hoofdstuk 9) doe ik verslag van de wijze waarop ik te werk ga, de gebeurtenissen die plaatsvinden en de bevindingen. Tot slot plaats ik de teams ter vergelijking naast elkaar.
- In het tweede hoofdstuk (hoofdstuk 10) schets ik het theoretisch kader van het leerperspectief en maak ik de koppeling met de bevindingen uit de praktijk. Daarbij maak ik gebruik van citaten en gespreksfragmenten om een zo volledig mogelijk beeld te geven.

Dit vierde deel vind ik zelf het meest interessante en energie gevende deel van mijn zoektocht. Het geeft richting aan toekomstig handelen in de praktijk, daar waar het me allemaal om begonnen was. Vanuit dit eigen enthousiasme raad ik de lezer aan om in ieder geval dit deel 4 te lezen.

## Deel 5

Deel 5 staat volledig in het teken van de opbrengst van mijn zoektocht.

- In het eerste hoofdstuk (hoofdstuk 11) kijk ik terug op het methodologische deel van het onderzoek.
- Het tweede hoofdstuk (hoofdstuk 12) is een beschrijving van twee zaken. Enerzijds is het een beschrijving van het raamwerk van kritische factoren in het gedistribueerd samenwerken binnen Centric, wat gaandeweg het onderzoek samen met betrokkenen is opgebouwd. Anderzijds beschrijf ik in dit hoofdstuk ook de terugkoppeling en toetsing van het raamwerk met betrokkenen en de aanzet tot een dialoog hierover in de organisatie.
- Het derde hoofdstuk (hoofdstuk 13) beschrijft de opbrengst van het werken met de teams vanuit een leerperspectief.
- Het vierde hoofdstuk (hoofdstuk 14) tot slot beschrijft wat een integratie van alle bevindingen aan slotbeschouwingen oplevert.

## Bijlage

In deze bijlage geef ik een gedetailleerde en rijk geïllustreerde beschrijving van mijn zoektocht. Ik laat de lezer 2½ jaar meelopen. Door het op deze chronologische wijze te beschrijven hoop ik zicht te geven op de context en de sfeer waarbinnen mijn zoektocht zich afspeelde. Daarmee is het gemakkelijker voor de lezer om te bepalen of en in hoeverre de bevindingen ook voor de eigen context interessant zijn. Voor de lezer afkomstig uit de praktijk is het, zo meen ik, een interessante geschiedenis.

Tot slot zijn er twee belangrijke zaken die vermeld moeten worden.

- *Leesbaarheid.* Omwille van de leesbaarheid heb ik op bepaalde plaatsen heel licht ingegrepen in de citaten. Het betreft dan eh's, eenzelfde woord tweemaal achter elkaar of correcties zoals "die eh ik bedoel dat eh, wat ik wil zeggen", enzovoorts. Omwille van diezelfde leesbaarheid, heb ik er ook voor gekozen om de hij-vorm aan te houden. Voor de volledigheid meld ik hier dat daar waar 'hij' staat ook 'zij' gelezen kan worden.
- *Herkenbaarheid.* Het gaat om een praktijkonderzoek in een bestaande organisatie. Dat geeft een verantwoordelijkheid naar de betrokkenen als het gaat om verslag doen van het onderzoek. Daarom heb ik ervoor gekozen om alle betrokkenen, alle projecten en de onderdelen waarbinnen het onderzoek plaats vond een andere naam te geven. Ik wil hiermee een directe link naar personen, projecten en onderdelen voorkomen en de herkenbaarheid bemoeilijken. Uiteraard geldt dat niet of in mindere mate voor de direct betrokkenen.

# Deel 1 Introductie

## 1 ACHTERGROND

### 1.1 Inleiding

In dit hoofdstuk schets ik de achtergrond van mijn onderzoek. Ik beschrijf de aanleiding (paragraaf 1.2) en geef een korte beschrijving van de IT organisatie Centric waar het onderzoek plaatsvindt (paragraaf 1.3). In diezelfde paragraaf beschrijf ik ook mijn relatie met de organisatie. In paragraaf 1.4 vertel ik wat ik hoop te bereiken met dit onderzoek. Het hoofdstuk is bedoeld om u te oriënteren.

### 1.2 Wat is de aanleiding van dit proefschrift?

Aanleiding voor mijn belangstelling voor het onderwerp 'samenwerking op afstand' vormt een toenemende stroom van vragen die ik al drie jaar op me af zie komen vanuit de organisaties waar ik voor werk.

Sinds 1989 ben ik werkzaam als adviseur, trainer en coach in verschillende organisaties. In aanvang als interne managementtrainer bij DSM Limburg BV, vervolgens korte tijd als zelfstandig trainer/adviseur om uiteindelijk in 1995 samen met René Hakkert *'Training en adviesbureau Hakkert, Vandepoel & Partners'* op te richten. Ik geef trainingen op het gebied van leidinggeven, effectieve werkrelaties, samenwerken en teambuilding. Als coach begeleid ik managers en medewerkers rondom werk gerelateerde vraagstukken.

In al die jaren zijn er veel trends en hypes voorbij gekomen. Trends en hypes van managementconcepten rondom efficiëncystreven en effectiviteitsstreven. Managementconcepten die beloven bepaalde managementproblemen grondig aan te pakken. Trends die veranderingen op de werkvloer beogen. En terwijl de managementconcepten elkaar opvolgden en de veronderstellingen over wat deze concepten opleveren op alle mogelijke manieren werden uitgedragen, zag ik dat er in de intermenselijke en relationele processen in de organisaties waar ik voor werkte weinig veranderde. De vraagstukken waar leidinggevendenden mee naar de training kwamen bleven hetzelfde. De vraagstukken die tijdens de coaching aan de orde kwamen bleven ook hetzelfde.

Het zal zo ongeveer vanaf 2009 zijn dat ik veranderingen bemerk. De veranderingen sluipen binnen. In de meerdaagse trainingen valt het op. René Hakkert en ik zien de mobiele telefoon (en later de Smart Phone) in groten getale zijn intrede doen in de conferentiezaal. Iedere pauze wordt benut om met collega's of klanten te bellen. Tijdens het wachten op een andere subgroep benutten de wachtenden het moment om even hun voicemail af te luisteren. Uitzetten is steeds minder aan de orde. Op 'stil' is het maximaal haalbare. Deelnemers nemen ook hun laptop mee naar de training. En zitten tussen het programma door te werken. Hun mail te lezen en te beantwoorden. 'Kantoortje spelen' (zie de foto op pagina 2) noemen wij dat als trainers/begeleiders gekscherend.

Er worden ook andersoortige casussen ingebracht. Casussen rondom het gemak en ongemak van communiceren met elkaar via de e-mail. Casussen over conflicten vanwege onbegrepen communicatie via de e-mail. Over collega's die alleen nog via de mail communiceren. Over het omgaan met de overload aan mailtjes, het in-CC-en het 'niet reageren' op mail.

En zoals gezegd, daar waar ik me altijd afzijdig heb gehouden van trends en hypes kan ik in dit geval niet anders dan constateren dat er in de context van samenwerkingsprocessen inderdaad in meer dan nuance iets aan het veranderen is. Want hoewel de vraagstellingen zich nog steeds op het relationele vlak bewegen, is er wel een dimensie bijgekomen. Samen met de cursisten zoeken we tijdens de trainingen naar hoe daarmee om te gaan.



En dan is het eind 2010. Rond die tijd krijg ik de expliciete vraag om in een Leergang voor Leidinggevers aandacht te besteden aan het aansturen op afstand. Medewerkers werken steeds vaker op afstand, vanuit andere vestigingen of vanuit huis. De technologische ontwikkelingen bieden daartoe mogelijkheden. Het aansturen van samenwerking tussen medewerkers die vanuit verschillende vestigingen in verschillende landen aan eenzelfde product werken zal in de nabije toekomst dus ook aan de orde komen. Hoe daar leiding aan te geven? Hoe dat op de goede manier aan te sturen? Wat is ervoor nodig? Wat is kritisch?

En ik weet de antwoorden niet. Ik probeer wijzer te worden door de vakliteratuur erop na te slaan. Er wordt veel over geschreven. Ik ben niet de enige die ermee worstelt, constateer ik. Uit wat ik lees maak ik op dat het veelal gaat om vooronderstellingen en adviezen. We weten het nog niet. We kennen (is mijn reactie) de antwoorden op dit zich ontwikkelende vraagstuk c.q. deze veranderende werkcontext nog niet. Die antwoorden zullen zich pas gaandeweg, al doende en lerend aandienen. Het thema raakt direct aan de kern van wat ik beschouw als mijn werk! Mijn belangstelling is gewekt. En omdat de stroom vragen over het onderwerp zich blijven aandienen wordt de relevantie ervan voor mijn werk mij steeds duidelijker!

Het is vanuit deze achtergrond, deze praktijk van alledag, dat ik betrokken raak bij de zoektocht naar de menskant van hoe de wereld van werk zich aan het ontwikkelen is. Wat vraagt het van mensen om meer op afstand te gaan samenwerken? Voor welke relationele uitdagingen plaatst ons dit? Hoe laat zich dat aansturen? Hoe kan ik hierin vanuit mijn professionaliteit als managementtrainer /coach /consultant een bijdrage leveren? Wat hebben we te leren in deze nieuwe omstandigheden? Welke oplossingen zijn er tot nu toe gevonden door de mensen in de organisaties zelf? Wat blijkt te werken? Hoe kan de praktijk van alle dag geholpen worden in het omgaan met deze uitdagingen.

Ik ga op onderzoek uit. Ik ga in gesprek over het thema met collega's en klanten. Ik wil ontdekken wat relevant is en wat de ervaringen tot nu toe zijn. En zo kom ik over het onderwerp al vrij snel van gedachten te wisselen met Karim Henkens, de CEO van Centric. Hij beaamt de relevantie van het thema. En vraagt me de zoektocht te laten plaatsvinden in zijn organisatie. Ik grijp de kans met beide handen aan.

## 1.3 Waar ga ik aan de slag? Bij Centric!

### 1.3.1 Algemeen

In 1992 start Gerard Sanderink, een ondernemer uit Twente, de Sanderink Groep. Op 1 januari 2000 krijgt het bedrijf de naam Centric. Centric is dankzij autonome groei en strategische overnames uitgegroeid tot een van de grootste IT-organisaties van Nederlandse oorsprong. Een aanbieder van informatietechnologie met een breed pakket aan diensten en producten op het gebied van detachering en software voor strategische markten zoals de lokale overheid, woningcorporaties, zorg, logistiek, retail, bouw en de financiële sector.

Tien jaar na de oprichting zet Centric de eerste stappen over de grens. Eerst in België, later ook in Duitsland, Zwitserland, Oostenrijk, Noorwegen, Zweden en Roemenië. Ook verbreden de activiteiten zich en Centric biedt naast IT-producten en IT-diensten ook Business Proces Outsourcing (BPO) en Staffing Services (detachering).

In november 2013 vindt een organisatieverandering plaats. De divisiestructuur wordt verlaten en alle Centric-activiteiten worden voortgezet onder de vlag van één onderneming (Centric Netherlands BV) met een nieuw logo. De organisatie in Nederland is vanaf dan ingedeeld naar vier hoofdactiviteiten: Software Solutions, IT Outsourcing, Business Proces Outsourcing en Staffing Services.

Op het moment van schrijven heeft Centric 5.000 werknemers en vestigingen in Nederland, België, Duitsland, Zwitserland, Noorwegen, Zweden en Roemenië. Het hoofdkantoor is gevestigd in Gouda. De organisatie boekt in 2013 een positief bedrijfsresultaat van ruim 13,3 miljoen euro bij een omzet van ruim 511,3 miljoen euro.



Het logo van Centric

### 1.3.2 Drie divisies

Ten tijde van de start van het onderzoek heeft Centric nog een divisiestructuur bestaande uit drie divisies.

*In 2012 bestaat **Centric** uit drie divisies: IT Solutions (gericht op standaard software en branche specifieke software), Managed IT Services (gericht op infrastructuur) en Software Engineering (klant specifieke (maatwerk-) software).*

In 2013 (tijdens mijn onderzoek) zal de naam van de divisie IT Solutions veranderen in Software Solutions. Mijn onderzoek speelt zich af binnen de divisie IT Solutions/Software Solutions op locaties in Nederland, België (Centric Belgium) en Roemenië (Centric Romania).

Vanuit IT Solutions/Software Solutions ontwikkelt Centric standaardsoftware voor de automatisering van primaire processen binnen de marktsegmenten (lokale) overheid, woningcorporaties, groothandel, bouw, retail, transport en logistiek, uitgeverijen, zorg, lease en non-profit. Bij aanvang van mijn onderzoek is er veel aandacht binnen de organisatie voor integratie van verschillende onderdelen. Dat maakt dat er tussen de divisie IT Solutions en de divisie Software Engineering meer samengewerkt wordt. Vanaf 2010 vallen beide divisies onder één algemeen directeur (Karim Henkens).



Het management van Centric Belgium en Centric Romania vallen in aanvang onder dezelfde directeur. Medio 2010 verandert dat en komt er een nieuwe directeur voor Centric Belgium. De vestiging in Roemenië wordt eind 2010 geopend. Aanleiding vormt de toenemende schaarste aan ervaren ontwikkelaars in de Benelux. Met behulp van deze nearshore locatie wil Centric de ontwikkelkosten efficiënt en in eigen beheer blijven managen.

***Nearshore** outsourcing is het uitbesteden van zakelijke activiteiten aan een organisatie in een relatief dichtbijgelegen ander land met lagere lonen. Nearshoring is te onderscheiden van offshoring, het uitbesteden van activiteiten naar verder weg gelegen landen.*

### 1.3.3 Drie onderzoek locaties

IT Solutions in Nederland is marktgericht georganiseerd en opgedeeld in clusters. De clusters worden aangestuurd door een clusterdirecteur.

*De drie **clusters** zijn PSS (Public Sector Solutions), SCS (Supply Chain Solutions), CS en H&HS (Construction Solutions en Housing & Healthcare Solutions).*

Het cluster PSS biedt oplossingen die gericht zijn op lokale overheid, Rijksoverheid en publieke dienstverlening. Klantgroepen zijn gemeenten, gemeentelijke diensten, waterschappen, provincies, departementen en samenwerkingsverbanden. Dit Centric-cluster heeft vier vestigingen: Gouda, Oss, Deventer en Den Bosch.

Centric Belgium heeft begin 2012 650 medewerkers. Het hoofdkantoor staat in Antwerpen. Er zijn op dat moment vestigingen in Oostkamp, Lokeren, Zaventem en Waregem. Centric Belgium richt zich op het beheer en de optimalisatie van systemen en infrastructuren voor grote en middelgrote bedrijven (IT Services), het leveren van IT consultants (IT Professionals), het maken van maatwerkoplossingen (Software Engineering) en het bouwen van standaard software voor markten als bouw, retail en supply chain (IT Solutions).

Centric Romania is gespecialiseerd in software ontwikkeling. De vestiging staat in Iasi in het oosten van Roemenië tegen de grens met Moldavië. Centric Romania is sterk groeiend qua aantal medewerkers. In januari 2011 start de onderneming met vijf medewerkers, in 2012 werken er 50 personen, ten tijden van schrijven meer dan 100 medewerkers.

Een aantal van de personen die ik in het kader van mijn vooronderzoek geïnterviewd heb geven leiding aan projecten waarin er samengewerkt wordt tussen Gouda en Roemenië en tussen Oostkamp (België) en Roemenië.

### 1.3.4 Mijn relatie met Centric

In 1995 maak ik voor het eerst kennis met de organisatie die later Centric zal gaan heten. René Hakkert en ik worden gevraagd om een teambuildingstraining te verzorgen voor het managementteam van het CIOB (Centrum Informatievoorziening Oost Brabant). Het CIOB verwerkt de gemeentelijke belastingen en de salarisadministratie van diverse gemeenten. In aanvang is het CIOB een gemeente-instelling maar het bedrijf wordt door privatisering eerst ingelijfd door HCS en daarna (in 1992) door de Sanderink Groep. Het CIOB is door de aard van haar business één van de voorlopers van het huidige cluster Public Sector Solutions. De training is een succes en kent kortstondig een vervolg begin 1996. Dan valt het contact even stil. Er vinden directiewisselingen plaats binnen het CIOB. Gerard Sanderink doet verschillende overnames, waaronder eind 1997 Kramers IGA. CIOB wordt CIOB-Kramers en uiteindelijk in 2000 Centric Public Sector Solutions.

In 1997 krijgen René Hakkert en ik de vraag om mee na te denken over trainingen voor medewerkers. Het begint met het ontwikkelen en uitvoeren van presentatietrainingen, later ook trainingen op

het gebied van communicatie, gesprekstechniek, leidinggeven, consultancyvaardigheden en team-buildingstrainingen.

In 1998 word ik gevraagd om naast training ook medewerkers individueel te coachen. Als in 2000 de Sanderink Groep tot Centric wordt omgevormd krijgen we ook contacten in andere onderdelen van de organisatie. Ook voor die onderdelen verzorg ik trainingen en individuele coaching. Dit resulteert in een enorm groot netwerk en kennis van de organisatie. Maar bovenal heeft het ook geresulteerd in een sterk gevoel van verwantschap met de organisatie. Tijdens de jarenlange samenwerking in meerdaagse trainingen en in individuele coaching zijn collegiale en vriendschappelijke relaties ontstaan.

## **1.4 Wat hoop ik te bereiken met dit proefschrift?**

Met mijn zoektocht hoop ik in de eerste plaats een bijdrage te leveren aan de praktijk van alle dag. De aanleiding ligt in de praktijk en het heeft nut als het toekomstig handelen in die praktijk mogelijk maakt.

Daarnaast hoop ik zelf een verdere professionaliseringsslag te kunnen maken door samen met de betrokkenen aan de slag te zijn en daarbij te reflecteren op mijn handelen. Ook hoop ik oude kennis op te frissen en nieuwe kennis op te doen. Het is 27 jaar geleden dat ik mijn universitaire opleiding afrondde, 25 jaar geleden dat ik de CIGO opleiding volgde, 17 jaar geleden dat ik een coaching opleiding volgde en 10 jaar geleden dat ik de opleiding voor oplossingsgericht werken volgde. Door de jaren heen is er onvermijdelijk automatisme in mijn handelen geslopen, en maak ik keuzes op basis van een soort onbewust weten. Ik hoop hier weer bewust handelen van te maken.

Ik hoop met mijn onderzoek en de wijze waarop ik daar verslag van ga doen een brug te bouwen tussen de theorie en de praktijk. De kloof wordt in de literatuur veelvuldig beschreven. In mijn eigen praktijk ervaar ik deze kloof tussen theorie en praktijk ook. Ik hoop te kunnen laten zien dat het overbrugd kan worden. Dat wetenschap kan aansluiten bij de behoeftes van de praktijk en kan leiden tot kennis waarmee in de praktijk gehandeld kan worden.

## **1.5 Samenvatting**

In dit hoofdstuk heb ik de achtergrond van mijn onderzoek geschetst. Ik ben begonnen met het beschrijven dat mijn eigen werkpraktijk als trainer, adviseur de aanleiding vormt om op onderzoek uit te gaan. Het is vanuit die achtergrond, dat ik betrokken raak bij de zoektocht naar hoe de wereld van werk zich aan het ontwikkelen is. Wat vraagt het van mensen om meer op afstand te gaan samenwerken? Voor welke relationele uitdagingen plaatst ons dit? Hoe laat zich dat aansturen?

Het onderzoek vindt plaats binnen Centric, een IT organisatie die gestart is met het ontwikkelen van software in Roemenië. Mijn relatie met Centric bestaat al sinds 1995 en ik voel me sterk betrokken bij de organisatie. Ik hoop in de eerste plaats praktische handvatten te genereren voor de praktijk. Daarnaast hoop ik een eigen professionaliseringsslag te kunnen maken en de kloof tussen theorie en praktijk te overbruggen.

Na deze achtergrond zal ik in het volgende hoofdstuk ingaan op het perspectief van waarmee ik dit onderzoek aanvlieg.

## 2 PERSPECTIEF VAN DE ONDERZOEKER

In dit hoofdstuk ga ik in op de aannames en uitgangspunten waar ik mijn zoektocht mee gestart ben. “Als je een foto maakt sta je er zelf op!” is een simpel zinnetje dat mijn professionele handelen sterk beïnvloed heeft. Op de zoektocht waar ik in dit proefschrift verslag van doe, is deze uitspraak op-nieuw van toepassing. Ook hier ben ik zelf terug te vinden. Ik zit in dit verhaal. Mijn zoektocht is beïnvloed door hoe ik kijk en van waaruit ik kijk. Mijn aanwezigheid en de wijze waarop ik tijdens het onderzoek aanwezig ben, hebben ook invloed op de bevindingen. Het beschrijven van een sociale realiteit staat niet los van degenen die de sociale realiteit waarnemen. Hoe we een situatie beleven, beschrijven of er mee omgaan, hangt af van je perspectief. Dat kan voor iedereen anders zijn (o.a. Lambrechts en Grieten, 2007; Gergen, 2009). De woorden die ik kies of de manier waarop ik iemands handelen beschrijf, de zaken die ik eruit licht; in alles zal de achtergrond van de onderzoeker en de waarden van de tradities waarin de onderzoeker leeft, weerspiegeld worden (Gergen, 2009).

*“Instead, people (also researchers and scientists) are always, but often implicitly, influenced by some interest and relying on certain conventions that lead them to select (or observe) certain parts of ‘reality’ and not others. (...) Social constructionists thus render people (including scientists) as active constructors and participants of their own reality. This means that the way reality is presented is then not necessarily the result of accurate perception, but is the result of an active selection of some part of reality, guided by our values and interests. As a consequence, one can never be sure whether our observations are accurate or neutral.”*  
(Bron: Hosking in Poisquet, 2011)

Mijn perspectief beïnvloedt ieder aspect van mijn zoektocht; de vragen die ik stel, de wijze waarop ik ze probeer te beantwoorden, de keuzes die ik maak. Door expliciet te zijn over mijn perspectief ontstaat de mogelijkheid om mee te kijken.

### 2.1 Inleiding

Het expliciet maken van mijn perspectief vraagt om het expliciet maken van mijn eigen bril. Hoe kijk ik? Wat zijn mijn aannames? Vanuit welke overtuigingen en waarden handel ik? Dit vraagt allereerst van mijzelf een andere positie: mijn perspectief leren kennen door te kijken naar mezelf als praktijkdeskundige in relatie tot mijn praktijk. Bezinnen op mijn ‘praktijktheorie’. Een theorie die ik in de loop van de afgelopen vijftientig jaren heb opgebouwd en die grotendeels impliciet geworden is. Het gaat om het herkennen en vervolgens opnieuw doordenken van mijn aannames en handelingspatronen (Boonstra, 2000). Donald Schön is op zoek gegaan naar hoe mensen zelf zicht kunnen krijgen op wat ze weten en doen, zodat ze impliciete kennis expliciet kunnen maken. Hij noemt dat reflection-on-reflection-in-action (Schön, 2005). Het betekent reflectie op mijn eigen denken, handelen en leren en op de achterliggende aannames. Hoe observeer en interpreteer ik gebeurtenissen, hoe analyseer ik deze gebeurtenissen? Hoe ga ik met de situatie aan de slag. Boonstra (2000) noemt het derde-orde leren, in navolging van het eerste- en tweede-orde leren (single and double loop learning) van Argyris en Schön (1974). In hoofdstuk 10 worden deze begrippen uitgebreid toegelicht.

Ik zoek een startpunt in mijn praktijkervaringen. Praktijkervaringen die er voor mij uitspringen omdat ze een moment markeren waarop ik mij zeer bewust was van mijn perspectief.

In paragraaf 2.2. licht ik toe hoe ik vanuit mijn ervaringen aansluiting vind bij het sociaal relationeel constructionisme. Ik probeer mijn praktijkervaringen te begrijpen en te analyseren in dialoog met wetenschapstheoretische perspectieven. In het doen blijkt dat er sprake is van wederkerigheid; Door de reflectie ‘ontdek’ ik over mijn perspectief en dankzij mijn ervaringen ‘ontdek’ ik de wetenschapstheoretische perspectieven. De praktische ervaringen leren mij de wetenschapstheoretische

literatuur te begrijpen en dankzij de literatuur leer ik mijn perspectief kennen. Door dit zoekproces 'ontdek' ik dat ik aansluiting en herkenning vind in het sociaal relationeel constructionisme. In dit hoofdstuk wil ik vooral aangeven hoe ik tot herkenning gekomen ben. Daarom ga ik pas in het volgende hoofdstuk in op alternatieve perspectieven waar ik niet op uitgekomen ben. Na een blik op mijn zoektocht rondom het wetenschappelijk perspectief licht ik in paragraaf 2.3 toe dat ik werk vanuit een sterkteperspectief, gericht op de toekomst. Vanuit de praktijk ontstaat mijn behoefte om te komen tot bruikbare kennis. Dat licht ik in paragraaf 2.4 toe. In paragraaf 2.5 kijk ik alvast vooruit om te zien wat mijn perspectief zo al in een eerste beweging met zich meebrengt voor de wijze waarop ik mijn zoektocht vorm wil geven.

Ik kies ervoor om enkele van mijn praktijkervaringen met bijbehorende reflecties te beschrijven. Mijn ervaringen hebben mij geholpen om de wetenschapstheoretische literatuur te begrijpen. Door ze weer te geven hoop ik dat ze ook voor een ander, die weinig bekend is met deze literatuur, als praktijkvoorbeeld kunnen dienen om zo de literatuur 'handen en voeten' te geven. Daarnaast is door het weergeven van de ervaring en mijn reflecties hierop, ook mijn eigen leerproces zichtbaar en toegankelijk.

De beschreven situaties zijn geen exacte weergaven van gesprekken. Het zijn mijn weergaven van de werkelijkheid, puttend uit voor mij opmerkelijke ervaringen in het (soms recente) verleden. Het zijn mijn 'verhalen' of realiteitsbelevingen. In de beschrijving van mijn ervaringen heb ik de vrijheid genomen te kiezen voor een meer novelle-achtige stijl. Op deze manier hoop ik de lezer een meer levendige en meer tot de verbeelding sprekende kijk te geven op waar mijn perspectief vandaan komt. Het schrijven vanuit constructionistisch perspectief betekent immers ook een uitnodiging tot het aangaan van een relatie met de lezer. *"For the constructionist scholarly work not only communicates content; it also invites a relationship with the reader"* (Gergen, 2009, p.151).

## 2.2 Sociaal relationeel constructionisme

### 2.2.1 Meervoudige werkelijkheid

De basisaanname van het sociaal constructionisme is dat mensen hun (sociale) werkelijkheid maken (construeren) in wisselwerking (interactie) met andere mensen. De sociale werkelijkheid is geen objectief gegeven. Er is niet één objectieve feitelijke werkelijkheid of waarheid die je kunt leren kennen. Er bestaan er vele naast elkaar.

*Ervaring tijdens het begeleiden van een outdoormodule in een managementleergang binnen het chemie-concern DSM (1992)*

*"Het bivak was een puinhoop",* vertelt de eerste cursist die we treffen op het kruispunt. *"Veel gedoe, veel onenigheid!"* Zijn gezicht staat op oorlog. Met de komst van de anderen krijgen we flarden te horen. De subgroepen hebben elkaar niet op het bivakpunt getroffen. De communicatie via de walkie talkie tussen subgroep A en B is moeizaam geweest. Subgroep C heeft zich opgesplitst in een snelle groep en een langzame groep. Groep A 'is in de steek gelaten'. Het voedsel was niet goed over de groepen verdeeld. De kaart klopte niet. Met de komst van de anderen voelen we de spanning in de groep. Een aantal cursisten kijkt stuurs voor zich uit, vermijden contact met ons. Anderen maken cynische opmerkingen. *"Kijk ze daar staan, lekker met een kopje koffie!"*

In de bus terug naar de accommodatie is het stil. Ik zit voor me uit te staren. De gedachten razen door mijn hoofd. Hoe moet ik me naar hen opstellen? Hoe moet ik omgaan met hun boosheid en teleurstelling? Was de opdracht te moeilijk? Hadden we het anders in moeten steken? Hoe gaan we vanaf hier door met het programma? Hoe kan dit ooit leerzaam worden? Ik probeer mezelf rustig te krijgen. *"Er niet anders van worden."*, spreek ik mezelf in gedachten vermanend toe, *"Rustig blijven. Laat je niet uit je evenwicht trekken!"*

Terwijl de cursisten zich opfrissen, overleggen René en ik over het vervolg. We besluiten te beginnen met het uitwisselen van de verhalen. *"Eerst maar eens horen wat er nu eigenlijk allemaal gebeurd is!"* Zittend in een kring maken we gezamenlijk een beeldverslag van de voorbije 18 uur. Op flap worden de verschillende gebeurtenissen opgetekend. Te beginnen met het verstrekken van de opdracht gisteren, het gezamenlijk koken en eten, het pakken van de spullen, de dropping van de subgroepen tot en met het moment

van ophalen op het kruispunt vandaag. Tijdens deze plenaire bespreking wordt duidelijk hoe verschillend de deelnemers de situaties beleefd hebben. Over het pakken van de rugzakken en het uitzoeken welk eten mee te nemen; van iedere situatie bestaan verschillende versies. Intenties worden uitgewisseld, interpretaties, beelden en acties worden toegelicht en verklaard. Samen komen we tot een gezamenlijk verhaal, wat recht doet aan de verschillende perspectieven. Na vier uur intensief met elkaar uitwisselen is het beeldverslag klaar. De groep is tevreden. *“Zo is de opdracht dus gegaan.”* zucht een cursist na afloop. *“Nooit gedacht dat het zo complex kon zijn.”*

*Reflectie op het voorgaande:*

*Zo begint één van mijn eerste teambuildingstrainingen. Tijdens het maken van het beeldverslag wordt erg duidelijk dat er verschillende beelden zijn van dezelfde situatie. Dat wat ons netvlies bereikt, heeft dus niet vanzelfsprekend dezelfde betekenis. Dat wat de één met positieve intentie bedoeld heeft, wordt niet vanzelfsprekend zo door de ander opgevat. Gedrag wordt geduid. Wat betekent het gedrag van de ander? Wat zegt dat over de relatie van de ander naar mij? Ook ik zit gevangen in dat proces. Wat betekenen de reacties die de deelnemers naar mij geven? Ik word er onzeker van. Doe ik iets fout? Was de opdracht wel geschikt? Gevoelens worden losgemaakt. Iedereen is betrokken. Kun je hier uit blijven, neutraal zijn? Objectief zijn? Alleen naar de feiten kijken? Wat zijn de feiten dan? Over een aantal zaken is iedereen het eens. Zijn dat dan de feiten? De opdracht voor het bivak staat op papier. Dat zou toch eenduidig moeten zijn. Uit de nabespreking blijkt van niet. Door met elkaar uit te wisselen en te onderhandelen lukt het om een nieuw, gemeenschappelijk verhaal te maken en ‘feiten’ te registreren. Hoe zou dit proces gegaan zijn als er niet gestuurd was op het horen van ieders verhaal? Wiens verhaal zou voor ‘waar’ aangemerkt zijn? En ook..., hebben we eigenlijk wel alle verhalen gehoord? Heeft iedereen wel alle gedachten gedeeld? Is het beeld wel compleet?*

Het sociaal constructionisme ziet de sociale realiteit niet als een objectief gegeven maar als ‘voortdurend-in-de-maak’ door mensen die samen aan de slag zijn. Het benadrukt het sociaal construeren van betekenissen. Dit perspectief, te zien als een verzameling van uitgangspunten en inzichten uit diverse benaderingen benadrukken de dynamische, interactieve en relationele aard van de realiteit (Lambrechts en Grieten, 2007).

De betekenis van de werkelijkheid is niet eenduidig. De sociale realiteit is vol van variatie, verschil en daarmee ook veel mogelijkheden (Lambrechts en Grieten, 2007). Berger en Luckmann (1966) geven in het boek ‘The social construction of reality’ aan dat ‘de’ werkelijkheid niet bestaat. Dat wat men ziet als ‘werkelijkheid’ hangt sterk af van de sociale context waarin men verkeert. Er is niet één waarheid, er zijn er vele naast elkaar. Wat mensen voor waar aannemen, de manier waarop ze de werkelijkheid ‘kennen’, is ontstaan in onderlinge interactie en hangt af van wat je meemaakt, ziet, ontmoet en het belang wat je bij die kennis hebt. We creëren ons gevoel en de betekenis over sociale situaties en onszelf in onze interacties met degenen om ons heen. Door dat zo te doen krijgen de dingen om ons heen een soort wezenlijkheid. Met andere woorden, zaken worden niet echt, maar krijgen een kwaliteit waardoor ze echt voor ons lijken. De begrippen waarmee we de wereld begrijpen zijn sociale producten. De mate waarin een bepaalde manier van begrijpen de voorkeur krijgt is afhankelijk van wisselingen in sociale processen (zoals communicatie, onderhandeling, conflict, retorica) (Gergen, 1985). Kennis is sociaal van aard.

Betekenis creëren vraagt gezamenlijke actie, in woorden en in gezamenlijke beweging. *“In this sense, meaning is always in motion. Nothing that is said or done is ultimately clear”* (Gergen, 2009, p.98).

Betekenis ligt dus niet in het individuele, private brein, maar in het proces van met elkaar omgaan. *“The way in which we walk, talk, laugh, cry, worship, engage in warfare, and virtually everything else we do, become sensible - or not - by virtue of collaborative action”* (Gergen, 2009, p.98).

Het verwerven van kennis en kennis zelf ligt dus in het gebied van de sociale uitwisseling tussen mensen. Het heeft een dynamisch, relationeel en onderhandelend karakter (Bouwen, 1974). Het is mogelijk om tot een gemeenschappelijke constructie van de werkelijkheid te komen. Dat het niet vanzelfsprekend is, zien we in de dagelijkse praktijk om ons heen.

## 2.2.2 Relatieve perspectief

Sociale processen spelen dus een belangrijke rol in het construeren van onze werkelijkheid. Het relationeel constructionisme is een variant op het sociaal constructionisme. Het kiest een relationele invalshoek en richt zich specifiek op relationele processen (McNamee en Hosking, 2012).

*Ervaring tijdens een module onderhandelen in een Leergang Leidinggeven bij IT bedrijf Centric (2004)*

Als ik de subgroep nader, hoor ik hun gesprek. "Dat is helemaal geen schatkaart! Dat is gewoon een velletje papier met een tekening erop. Dat stelt niks voor!" Karel lacht en scheurt het papier door. Zonder nog acht te slaan op Johan draait hij zich naar Trees. Johan staart met open mond naar Karel. Hij oogt verbijsterd. "Deze kaart heb ik van René gekregen! Het is mijn troef in deze onderhandelingsoefening! René heeft dat expliciet gezegd!" Hij schudt in opperste verbazing zijn hoofd en kan niet geloven dat Karel de schatkaart net doormidden gescheurd heeft. Karel haalt zijn schouders op. Zichtbaar geraakt verlaat Johan zijn subgroep en loopt weg uit de oefening. "Ik stop ermee!" zegt hij kwaad als hij me passeert. "Met die man wil ik nooit meer iets te maken hebben!"

In de plenaire nabespreking komt de situatie uitgebreid aan de orde. In de andere subgroepen is de 'schatkaart' onbetwist gebleven en voor 'waar' aangenomen. Voor Karel is het verbazingwekkend dat anderen de schatkaart 'geaccepteerd' hebben. Voor hem was het maar een 'spelletje'. Johan die nog steeds boos is, vertelt hoezeer het hem geraakt heeft. Karel hoort Johan met een verbaasd gezicht aan. Zo had hij het niet bedoeld! "Ik heb me nog nooit zo niet-erkend gevoeld", vertelt Johan de groep. En tegen Karel zegt hij eerlijk: "Het gaat wel even duren voordat ik weer met jou te maken wil hebben!"

*Reflectie op het voorgaande:*

*Wat is hier gebeurd? Door de schatkaart niet als schatkaart maar als een waardeloos papiertje te beschouwen, verandert Karel de betekenis van de schatkaart. En daarmee is de sociale realiteit totaal anders geworden. Ieders positie is in één klap veranderd. Duidelijk is dat de schatkaart maar de betekenis krijgt van een schatkaart als we dat samen zo overeenkomen. Maar er gebeurt meer. De relatie tussen deze twee mensen is volledig veranderd. Aan wie ligt dat? Beide mannen hadden keuze uit een heel scala van gedragingen. Ze hadden anders kunnen doen. Had Karel het 'spel' meegespeeld en de kaart de betekenis van een waardevol papier gegeven, dan had Johan zich erkend gevoeld en hadden ze samen voort gekund. Had Johan gelachen om de actie van Karel dan hadden ze ook samen voort gekund. Hoe je het ook went of keert, ze hebben samen vorm gegeven aan deze situatie, aan hun eigen sociale realiteit. Omdat jij zo doet, doe ik zo! Hun relatie is behoorlijk veranderd door deze gezamenlijke actie. Als ze tijdens deze leergang weer samen een opdracht krijgen, wat zal er dan gebeuren?*

Mensen, betrokken in een bepaalde situatie of context, geven die context betekenis door een gezamenlijke uitwisseling en onderhandeling. We proberen een gedeeld begrip te krijgen van waar we eigenlijk bij betrokken zijn. Zo construeren we een sociale werkelijkheid. Niet alleen door gedeelde cognities (Weick, 1995) maar ook de manier waarop we de onderlinge relaties vorm geven, creëert de sociale werkelijkheid (Gergen, 2011). "Consequently, instead of focusing on questions concerning 'what' (Characteristics/content or entities), social constructionist invite questions about 'how' realities are constructed as real and meaningful" (Gergen, 1999).

Door de interactie maken mensen betekenis voor elkaar en de relatie is daarbij het voertuig (Bouwen 1998). Vandaar de voorkeur voor sociaal *relationeel* constructionisme om op die manier de relationele essentie van de geconstrueerde sociale realiteit te benadrukken. In dit relationele perspectief ligt de focus op het *relationele* proces tussen partijen. De relatie en de kwaliteit van de relaties tussen de betrokken partijen wordt dan belicht. Samen geven we vorm aan de wijze waarop we met elkaar omgaan, in een gezamenlijke actie, waar we samen bij betrokken zijn en die bepaalt hoe we betrokken zijn. Samen geven we inhoud aan hoe we met elkaar omgaan. We beïnvloeden elkaar, ons 'zelf' kunnen we niet los zien van de relaties waar we deel van zijn (Anderson, 2012). Als individuen worden we hoe we zijn als gevolg van de relaties waar we in stappen (Gergen 2011; McNamee, 1988). Met hele andere woorden; een leider kan alleen een leider zijn als er volgers zijn, een liefhebber partner kan alleen liefhebbend zijn als er iemand is om lief te hebben. In het relationeel constructionistisch perspectief is de oorsprong van kennis te begrijpen vanuit de relaties en sociale

processen die in die situaties een rol speelden (o.a. Gergen, 2011; McNamee, 1988; Hosking, 2012; Bouwen, 1994). De relationele processen zijn onderwerp van studie. *“A social constructionist approach focuses on the relationship and the quality of the relations among the parties involved”* (Bouwen, 1998, p.300).

### 2.2.3 Context

De context en de sociale relationele processen in die context spelen een belangrijke rol in het creëren van een gezamenlijke werkelijkheid.

*Ervaring tijdens mijn afstudeerstage diagnostiek op het Pedologisch Instituut in Leiden (1986)*

Mario komt schuchter binnen. Hij kijkt naar mij en dan schieten zijn ogen naar de hoek van de ruimte waar Koen, mijn stagebegeleider zit. Ik lach vriendelijk naar hem. *“Dag Mario, ik ben Ingeborg. Weet je waarom wij hier nu samen zijn?”* Hij knikt: *“Jij gaat me testen.”* *“Ja, wij gaan samen een aantal opdrachten doen zodat we een goede school voor je kunnen kiezen”,* antwoord ik hem. Zijn ogen schieten weer naar de hoek. Koen ontwijkt Mario's blik. En schrijft iets in zijn kladblok. Ik vind dit ingewikkeld. Koen doet of hij er niet is. Moet ik nu ook net doen alsof Koen er niet is? Maar hij is er wel. En meer nog, de jongen en ik zijn ons allebei erg bewust van zijn aanwezigheid. Ik hoor mezelf zeggen: *“Dat is Koen. Hij is hier omdat hij gaat kijken of ik de opdrachten met jou goed uitvoer.”* Mario kijkt me vragend aan. *“Ja”* zeg ik, *“want ik moet nog veel leren. En Koen kan me daarbij helpen.”*

Deze verklaring lijkt voldoende. Mario draait zich weg van Koen en neemt plaats aan de tafel. Ik vertel Mario over hoe we met de eerste opdracht aan de slag gaan. De jongen knikt. Ik probeer al mijn aandacht op Mario te richten. Dat lukt slecht. Ik ben me ervan bewust dat Koen begint te schrijven. *“Verkeerde introductie!”* schiet door mijn hoofd. Mario begint met antwoorden. Plots stopt hij. En draait zich om naar Koen. *“Wat schrijft hij?”* De jongen is duidelijk afgeleid door de situatie. *“Ik weet het niet”,* antwoord ik, *“ik denk dat hij iets opschrijft over of ik de oefening duidelijk genoeg aan je heb uitgelegd.”* *“Niet mijn antwoorden?”* vraagt hij, terwijl hij me aandachtig aankijkt. *“Nee, niet jouw antwoorden. Koen let op mij, niet op jou. Maar zullen we het hem eens vragen? Dan weten we zeker wat en waarom hij schrijft.”* Ik zie Koen heftig 'nee'-schudden. Maar ik kan niet meer terug! Ik richt mijn blik op Koen. *“Koen, zou jij ons willen vertellen wat je aan het schrijven bent en waarom?”*

In de nabespreking van de testafname komt Koen terug op deze situatie. Hij ziet een belangrijke les voor mij. Ik moet leren afstand houden. De situatie zo min mogelijk beïnvloeden. Neutraal zijn. Dan krijgen we een objectief beeld van de capaciteiten van dit kind.

*Reflectie op het voorgaande:*

*Hè, hoe zit dat? Hoe kan ik zorgen dat mijn aanwezigheid geen invloed heeft op de testresultaten van dit kind? Door de manier waarop ik hem begroet, of ik wel of niet achter de tafel blijf zitten, welke woorden ik kies en of ik hem wel of niet aankijk... dat alles zal de jongen beïnvloeden. Ik kan in deze situatie niet niet-beïnvloeden. De aanwezigheid van Koen en zijn gekozen 'niet-aanwezig zijn' verscherpen dat beeld. Ook ik word beïnvloed door de aanwezigheid van Koen. Ik ben me sterk bewust van de reden waarom hij er zit en ervaar de situatie als een beoordelingssituatie. Dat heeft invloed op mijn presteren. En dat heeft invloed op de wijze waarop ik de test afneem. De manier waarop Mario reageert op de aanwezigheid van Koen, heeft effect op mij. Ik voel me verwant met hem. We worden beiden getest. En dat gevoel van verwantschap beïnvloedt mijn toon en blik tijdens de testafname. Wat zeggen de testresultaten over Mario en wat zeggen ze over de omstandigheden waaronder Mario tot deze scores kwam? Wat ben ik eigenlijk over wat en wie te weten gekomen? Moeten we niet minimaal in het verslag opnemen onder welke omstandigheden de testuitslagen van Mario tot stand gekomen zijn?*

In dit voorbeeld is goed te zien dat de context een rol speelt in de oorsprong van kennis. Vanuit het sociaal relationeel constructionistisch perspectief is het niet mogelijk om onderscheid te maken tussen het verwerven van kennis en iets doen of ingrijpen in de werkelijkheid (o.a. Hosking, Gergen, Bouwen, Lambrechts en Grieten). Dit betekent dat een onderzoeker nooit 'het verhaal' van de ander als enkel van de ander kan weergeven. Altijd zal het een weergave zijn van een verhaal wat ontstaan is in de context die ze samen gedeeld hebben. Het denken in termen van los van elkaar handelende partijen wordt dan losgelaten (Lambrechts en Grieten, 2007). Kennis is dus altijd het resultaat van sociale processen op een gegeven plaats en tijdstip. Ook gebeurtenissen en gedrag kun je alleen begrijpen door te kijken naar alle factoren die een rol speelden in die situatie.

In de eerder beschreven ervaring over Johan en Karel speelt de context ook een belangrijke rol. In de context van een training is het te doen gebruikelijk om de aangeboden oefeningen en bijbehorende materialen voor de duur van de oefening te beschouwen als ‘echt’. Het relationele perspectief benadrukt dat in het omgaan met elkaar, we redelijk betrouwbare patronen van coördinatie ontwikkelen. Deze patronen krijgen een soort ‘wetmatig’ karakter; ze geven aan wat acceptabel is en wat niet. Zo doen we dat hier, zo hoort dat hier. Ook die patronen zijn altijd context gebonden.

*“Kennis over wat we als realiteit zien (of niet), wat we als goed (of slecht) beleven, wat we verwachten/ wensen van leden en niet-leden, welke manier(en) we geschikt vinden om met elkaar en ander(en) samen te werken, etc. wordt altijd geconstrueerd van binnenuit; vanuit een lokale, sociaal historisch gesitueerde gemeenschap waarin we participeren.”*

*(Bron: Lambrechts en Grieten, 2007, p.29)*

Deze wijzen van omgang bevatten niet alleen woorden en daden, maar ook objecten, ruimtes en omgevingen (Gergen, 2009). Wittgenstein (1953) noemt deze reeksen van relaties (woorden, acties, objecten) of manieren van met elkaar omgaan ‘forms of life’. Wenger (1998) spreekt in dit verband van ‘communities of practice’. Om de oorsprong van kennis te begrijpen is het dan ook van belang om naast de sociale processen en relaties ook de context te begrijpen waarin ze plaats hebben.

## 2.2.4 Taal en dialoog

In het sociaal relationeel constructionisme staan het sociale proces en de onderlinge relaties centraal. Daarin speelt taal een belangrijke rol. Met taal wordt in dit perspectief dan elke vorm van ‘betekenis overdragen’ bedoeld die we gebruiken om te communiceren, ons uit te spreken of uit te drukken richting anderen of onszelf (Anderson, 2012). Taal is de drager van betekenis. Zonder taal is er geen betekenis. Het gaat om het gebruik maken van woorden (verbaal), gebaren, oogbewegingen (non-verbaal) en symbolische artefacten (bijvoorbeeld een bloemetje geven) (Lambrechts en Grieten, 2007).

*Eerste les van de training klantgericht werken in het cultuurveranderingstraject ‘Dialoog’ binnen het chemieconcern DSM (1989)*

Eén voor één komen de mannen het klaslokaal binnen lopen. Ze murmelen wat. Ik herken Toine. Met hem heb ik een dag meegelopen. Om een beeld te krijgen van zijn werk binnen de divisie ‘Procurement’ oftewel ‘magazijnen’ zoals de mannen het zelf noemen. De tafels in het lokaal staan in een carré. De mannen nemen plaats. Een extern adviesbureau heeft de training ontwikkeld. Les 1 tot en met 8 zijn van minuut tot minuut uitgeschreven. De training is onderdeel van een cultuurveranderingsproject binnen DSM. Het project heeft de naam ‘Dialoog’ gekregen. Doelstelling van het traject is het verbeteren van de interne klantgerichtheid en het kostenbewustzijn. Mijn collega’s en ik hebben ter voorbereiding een training gekregen van datzelfde externe bureau. Het leren omgaan met weerstand is daarin een belangrijk onderdeel geweest.

We doen een introductierondje. De gemiddelde leeftijd van de mannen ligt rond de 50 jaar, minimaal aantal dienstjaren bij DSM is 18 jaar. Het verschil met mij had niet groter kunnen zijn; vrouw, 27 jaar, 2 maanden in dienst bij DSM. Dan start ik les 1. Alleen Toine kijkt me aan. Ik kijk rond. De man naast Toine zit de krant te lezen. Een ander is bezig zijn boterhammen uit te pakken. De man het dichtst bij de deur, zit in de lesmap te bladeren. *“Wat ben ik aan het doen? Ik kan dit niet! Wat moet ik doen? Dit werkt niet! Dit slaat nergens op!”* De gedachten tollen rond terwijl ik, volgens het draaiboek, de eerste oefening ‘Wie is mijn klant?’ toelicht. Vijf minuten denkpauze. Na een paar minuten vraag ik welke antwoorden ze hebben bedacht. Stilte. Ik kijk naar Toine. Hij kijkt weg, naar iets bij zijn schoen. Daar gaat mijn houvast. Ik val stil, weet niet hoe ik verder moet. Uiteindelijk verbreekt iemand de stilte. *“Ach juffrouw, hou toch op. Wat moeten wij nou met klanten? Wij hebben helemaal geen klanten. Wij zijn toch gewoon allemaal collega’s binnen DSM! En dat ik in het magazijn werk en een collega de spullen breng die hij nodig heeft in zijn fabriek, maakt hem toch nog geen klant!”* Het hek is van de dam. Anderen vallen hem bij. *“Bedenksel van daarboven! Ze hebben weer eens wat nieuws bedacht!”* De mannen buitelen met hun meningen over elkaar. Ik sluit de lesmap en luister. Ik weet niets beters te doen.



Als ik een paar dagen later deze ervaring deel met een oudere, mannelijke collega reageert deze collega met een scheef lachje. *“Ja, soms ben je als trainer gewoon de hoer van het management!”*

*Reflectie op het voorgaande:*

*Twee zaken wil ik uitlichten. Ten eerste hoe de beoogde verandering wordt ingezet. Het is pas op het moment dat ik met de mannen daadwerkelijk samen zit in het leslokaal en hun houding ervaar, dat ik mij bewust word van het absurde van de situatie. Hoe kan een setting als deze bijdragen aan de beoogde verandering (verbeterde interne klantgerichtheid en kostenbewustzijn)? Wordt verandering niet eerder geblokkeerd dan gefaciliteerd? Hoe kunnen lessen die van buiten komen en in geen enkele relatie staan tot de direct betrokkenen, een bijdrage leveren? Deze mensen zijn niet gehoord, op geen enkele wijze erbij betrokken. Waarom zijn zij hier niet in gekend? Wat sta ik daar te doen? De oplossing en aanpak zijn vóór hen bedacht. Project Dialoog? Wie is er dan met wie in dialoog? Is er dialoog tussen management en medewerkers? Waar zijn we in beland als ik de voorgeprogrammeerde les (gemaakt door een extern adviesbureau) volg? Dialoog? Ik ervaar mijn actie als tegen hen aan praten in plaats van in gesprek zijn. Door de les te draaien zoals beoogd, bereiken we elkaar niet. We spreken een andere taal. En ik ervaar werelden van verschil. Tussen mij en de deelnemers, maar ook tussen de wereld van het management, de wereld van de medewerkers, de consultancywereld, mijn wereld. Het verschil tussen hen en mij had niet groter kunnen zijn.*

*Ten tweede valt me op wat woorden kunnen doen. Door de woordkeuze en houding van mijn collega ben ik dagen van de kaart. Het perspectief op mijn functie als trainer is veranderd. Van het perspectief van trainer als facilitator van een leerproces is het in één klap veranderd naar het perspectief van anderen iets opleggen als verlengstuk van hogerhand! En meer dan dat, de woordkeuze legt voor mij de nadruk op geld en ingekocht worden om ‘een kunstje te doen’ ter bevrediging van de behoefte van (in dit geval) hoger geplaatste anderen. Ik ervaar het als een zeer akelig beeld. Zo wil ik mijn geld niet verdienen!*

Om met dat laatste te beginnen. Taal is een vorm van sociale actie. Taal is actief en creërend in plaats van statisch en representatief. Woorden zijn niet als een spiegel die een vaste betekenis weerspiegelen. Woorden krijgen betekenis als en hoe we ze gebruiken. Dit betekent dat het afhangt van de context waarin we ze gebruiken, onze bedoeling en hoe we ze uitspreken (toon, mimiek, lichaamshouding). Wittgenstein (1953) richt de aandacht op het begrijpen van taal en woorden als relationeel (Anderson, 2012). De betekenis van woorden wordt tijdens hun gebruik geproduceerd. Welk woord we gebruiken en hoe we het uitspreken hangt af van de interactie tussen de betrokkenen. In de relatie krijgt het woord betekenis. Taal ligt, net als kennis, ingebed in de context van sociale, culturele, historische en gemeenschapsprocessen. Taal speelt een grote rol in het scheppen van een werkelijkheid. Als we met elkaar communiceren, construeren we de wereld waarin we leven. De werkelijkheid waarin we leven is dus de uitkomst van onze gesprekken erover (Gergen, 2009). Met taal kunnen we elkaar raken. *“Door taalacten doen mensen dingen aan elkaar en doen ze soms elkaar letterlijk dingen aan”* (Bouwen, 2000 in Poisquet, 2011, p.47). Ook hebben we taal nodig om samen een nieuwe werkelijkheid te bouwen.

In bovenstaand voorbeeld wordt ook duidelijk welke rol dialoog speelt. Het creëren van gezamenlijke betekenissen, en denkbeelden ontstaan in dialoog. Binnen een sociaal constructionistisch perspectief wordt de organisatie niet gezien als een statisch iets, maar als voortdurend in de maak. Als je ervan uitgaat dat mensen de werkelijkheid steeds opnieuw construeren, hoort verandering bij organiserenprocessen. *“In social constructionist reasoning, change is considered as an inherent and natural phenomenon, not so much as a problem to deal with”* (Bouwen, 1998, p.299). Veranderen is dan te zien als een afstemmingsproces waarin mensen een voor hen nieuwe zinvolle sociale realiteit proberen te creëren (Lambrechts en Grieten, 2007). Verandering betekent dan samenkomen om een nieuwe werkelijkheid uit te onderhandelen. Daar is vanuit het perspectief van het sociaal constructionisme dialoog voor nodig. Alleen dan kunnen we samen vorm geven aan een eigen nieuwe toekomst. Als betekenissen en denkbeelden in dialoog ontstaan, dan is van belang wie in die dialoog wel of niet is uitgenodigd.

*"From the standpoint of relational constructionism, critical interest requires attention to realities and relations. This means paying attention to the forms of life that are invited and supported, or perhaps suppressed, for example in practices that some call science, community development or organizational change."*  
(Bron: Hosking, 2011, p.60)

Kennis heeft dan ook directe gevolgen op het vlak van sociale insluiting en uitsluiting: 'Wiens stem spreekt hier?' en 'Wiens stem blijft achterwege?' (Bouwen, 2004). De kwaliteit van de sociale processen en de wijze van met elkaar omgaan en elkaar bejegenen, speelt in de dialoog al evenzeer een belangrijke rol (Lambrechts en Grieten, 2007).

Taal speelt ook een belangrijke rol binnen verschillende gemeenschappen. Wittgenstein (1953) spreekt in dit verband van 'taalspelen' ('language games') die samenhangen met 'forms of life'. Binnen een gemeenschap ontwikkelen mensen een eigen manier van doen, een eigen taal. Er bestaat geen universele taal. In iedere 'form-of-life' wordt een eigen taalspel gespeeld door de sprekers die dezelfde taal spreken (Lambrechts en Grieten, 2007). *"All parties describe and talk about events and ideas in their language"* (Bouwen 1998, p.313). Beelden die we hebben, dingen die we denken, manieren waarop we handelen zijn afhankelijk van de gemeenschap waar we bij betrokken zijn en het taalspel wat binnen die gemeenschap 'gespeeld' wordt.

## 2.3 Sterkteperspectief en toekomstgericht

De algemene en heersende structuur van problemen oplossen is eerst de aard van het probleem vaststellen en dan vandaar uit op zoek gaan naar oplossingen. Dit vraagt het beschrijven van het probleem om zoveel mogelijk informatie te krijgen zodat probleemanalyse mogelijk is. Uit de probleemanalyse vloeien dan de mogelijke oplossingen voort. Ook in het begeleiden van mensen, teams en organisaties wordt deze wijze van probleem oplossen veelvuldig toegepast. Deze manier van handelen komt voort uit de achtergrond van het medisch model (De Jong en Berg, 2006, Gergen, 1999). Dit model stamt uit eind 19<sup>e</sup>, begin 20<sup>e</sup> eeuw. Het was de periode waarin ontdekt werd dat veel levensbedreigende ziektes veroorzaakt werden door bacteriën. Het leidde tot een model waar diagnose en behandeling door een 'expert' centraal staan.

Het 'duiken' in menselijke problemen en ze uitgebreid beschrijven en bespreken, het eindeloos zoeken naar oorzaken, zo heb ik in de loop der jaren ervaren, is energievretend. Door in negatieve termen met elkaar te praten ontstaan negatieve gevoelens. Uitgebreid in de oorzaken van sociale problemen duiken leidt in teams vaak tot 'het zoeken naar de schuldigen'. Ook leggen we bij deze wijze van omgaan met menselijke problemen de kaders vast waarbinnen de oplossingen te vinden moeten zijn. We zoeken de oplossing in dezelfde 'mindset' of hetzelfde kader. Het genereert geen enkele creativiteit, laat staan energie.

### *Individueel begeleidingstraject*

*"Niks lukt, het gaat steeds slechter met me!"* Mirjam kijkt me aan. Ik zie en hoor haar frustratie. De vorige keer was ze nog vol goede moed. Ze had zich minder moe gevoeld. Haar concentratievermogen was beter. En nu deze terugval. Haar hopeloosheid overvalt mij ook. Ik had ook verwacht dat het beter zou gaan.

*"Vertel eens over de afgelopen twee weken"*, vraag ik. Ze vertelt over haar moeheid en korzigheid naar de kinderen. *"Zelfs boodschappen doen lukt niet meer! Toen ik terugkwam van de Albert Heijn had ik maar de helft van wat er op mijn lijstje stond."*

*"Hoe lukte het dan om een boodschappenlijst te maken?"* vraag ik, oprecht nieuwsgierig. Ze kijkt me met open mond aan. *"Gewoon"*, zegt ze na een paar seconden stilte. En dan bedachtzaam. *"Ja, gek eigenlijk, dat me dat wel lukte?"* Samen onderzoeken we die situatie. En al pratende ontdekt ze dat activiteiten in de ochtend haar beter af gaan dan in de middag. Dat rust en afzondering op dit moment helpen en nodig zijn om te concentreren. Dat het haar dan goed lukt om wat ingewikkeldere vraagstukken op te lossen en aan te pakken. En dat ze eigenlijk goede graadmeters heeft om te bepalen of ze gas terug moet nemen of dat ze nog energie over heeft. Dat haar korzigheid naar de kinderen met vermoeidheid te maken heeft. En dat het haar helpt als ze voordat de kinderen uit school komen, eerst even rustig gaat tekenen. Als we

bij de deur afscheid nemen van elkaar, zegt ze opgelucht: *“Grappig hè, ik kwam hier en toen dacht ik dat het slechter met me ging, maar door ons gesprek realiseer ik me dat het eigenlijk beter gaat!”*

*Reflectie op het voorgaande:*

*Hoe verleidelijk om op zoek te gaan naar de oorzaak waarom het haar slechter gaat. Hoe kan dat? Wat is er gebeurd waardoor haar terugval te verklaren is. Haar frustratie en hopeloosheid maken bij mij de behoefte aan een verklaring groot. Als we weten waardoor het komt kunnen we het ook verhelpen. Door haar te laten vertellen over de afgelopen periode komen ook zaken naar voren die wel of een beetje gelukt zijn. De problemen horen en tegelijkertijd goed luisteren naar de sterktes. Hoe kan het dat bepaalde dingen wel lukken? Welke kracht is er in het verhaal te horen? Ik ontdek dat door kort te oriënteren op de probleemsituatie en vervolgens vanuit een aspect wat wél goed gaat of wat wél werkt voort te gaan, er nieuwe andere inzichten ontstaan. Door het op deze manier aan te pakken ontstaat een beweging voorwaarts. Het roept andere beelden op, er komt andere informatie op tafel. Er ontstaat een perspectiefwisseling. Dat geeft energie en ruimte.*

Op een andere manier omgaan met menselijke problemen is in de wereld van de organisatieontwikkeling terug te vinden in het ‘waarderend onderzoeken’ (bijvoorbeeld Cooperrider, 1999). In de wereld van de psychosociale hulpverlening is het terug te vinden in het oplossingsgericht werken (De Shazer, 1994; Insoo Kim Berg, 1994). De Shazer (1994) maakt onderscheid tussen probleempraten en oplossingsgericht praten. Probleempraten is het uitgebreid beschrijven van het probleem, oplossingsgericht praten is het praten over wat je zou willen dat er anders gaat. Door niet in te zoomen op de problemen maar op zoek te gaan naar de positieve kanten van een situatie en op zoek te gaan een ‘preferred future’ (De Shazer 1994, Cooperrider, 1999) ontstaat energie en creativiteit.

Gergen (2014) ziet deze uitdaging om toekomstgericht te werken ook voor sociaal wetenschappelijk onderzoek. Hij spreekt over ‘from mirroring to making’; onderzoek om te verkennen hoe een gewenste toekomst gerealiseerd kan worden. *“The aim of research would not be to illuminate what is, but to create what is to become”* (Gergen, 2014, p.6).

## 2.4 Bruikbare en implementeerbare kennis

Over de kloof tussen theorie en praktijk bij organisatieverandering wordt veel geschreven en gezegd (o.a. Lambrechts en Grieten, 2007). Als trainer/ consultant ervaar ik al jaren dat de mensen in de praktijk de bruikbaarheid van wetenschappelijke kennis gering vinden.

*Cursisten tijdens een training: “Ja, dat kan in theorie misschien wel zo zijn, maar hier werkt dat zo niet! We willen praktische tips en handvatten!”*

Wetenschap wordt door velen niet waargenomen als een bron waar relevante toepasbare kennis gevonden kan worden. Als ik mensen in de praktijk vraag wat ze de laatste tijd over een bepaald organisatievraagstuk gelezen hebben, noemen ze populaire managementliteratuur met veel praktische tips. En dat de behoefte aan praktische en toepasbare kennis groot is, daarvan getuigt de enorme hoeveelheid managementliteratuur. Boeken vol met praktische tips, ‘to-do-lijstjes’ en concrete uitwerkingen vliegen over toonbanken. Mensen in de praktijk hebben behoefte aan kennis om te doen, om te kunnen handelen. Ze stellen ‘hoe’ vragen, ze willen weten met ‘wie’ en willen dat er rekening gehouden wordt met de context waarin het vraagstuk zich voordoet. Ze hebben behoefte aan kennis die bruikbaar en implementeerbaar is.

De aanleiding van mijn onderzoek ligt in de praktijk en met mijn zoektocht wil ik dan ook een zinvolle bijdrage leveren aan die praktijk. Dat betekent dat ik kennis wil genereren die bruikbaar en implementeerbaar is, mogelijkheden biedt en aanknopingspunten geeft voor concrete acties in de praktijk. In de literatuur wordt gesproken van ‘actionable of generative knowledge’ (o.a. Lambrechts en Grieten, 2007)

## 2.5 Implicaties

Wat betekent dit alles voor de wijze waarop ik mijn zoektocht heb aangepakt? In deze paragraaf licht ik de eerste grove lijnen toe. De grove lijnen behelzen een meervoudige werkelijkheid, een relationeel perspectief, aandacht voor de context, voor taal en dialoog en ingegeven vanuit een sterkteperspectief en een toekomstgerichte oriëntatie. In het volgende hoofdstuk zullen deze grove lijnen een verdere uitwerking krijgen.

### *Meervoudige werkelijkheid*

De sociale werkelijkheid is geen objectief gegeven, er zijn vele werkelijkheden naast elkaar. Mensen maken, in een doorgaand proces, hun eigen (sociale) werkelijkheid, in onderlinge interactie met andere mensen. Dit betekent dat de betrokkenen centraal staan. Hun beleving, interpretatie en ervaring zijn te zien als waardevolle bronnen van kennis. Zij weten wat er in hun dagelijkse praktijk speelt, zij weten wat urgent is. Door naar hun verhalen te luisteren ontstaat zicht op de verschillende perspectieven. De sociale werkelijkheid als meervoudig beschouwen, betekent aandacht voor verschillende perspectieven en invalshoeken. Een lerende houding is nodig om nieuwe inzichten te genereren. Deze wijze van kijken impliceert ook alertheid op het insluiten van zoveel mogelijk perspectieven.

### *Relationeel perspectief*

In het sociaal relationeel constructionisme ligt de focus op het relationele proces tussen partijen. In het relationele proces wordt de sociale werkelijkheid gemaakt. Dat betekent dat het belangrijk is om te kijken naar de onderlinge relaties en de wijze waarop betrokkenen samen hun werkelijkheid construeren. Centraal staat dan het hoe en niet het wat (input/output).

Het zal gaan om een interactieve aanpak. Tijdens de zoektocht ben ik zelf ook betrokken. Ik ben geen afstandelijke onderzoeker die als 'expert' (subject) een te kennen ander (object) wil doorgronden. Ik participeer. We spelen allemaal een actieve rol, zowel ik als de betrokkenen. We maken allemaal deel uit van de zoektocht. Dat betekent dat het verwerven van kennis en samen aan het werk zijn onvermijdelijk samenvallen. Er is sprake van co-creatie van kennis. Door samen aan de slag te gaan, leren we ook samen. Al doende. Leren, onderzoeken, kennis verwerven en ingrijpen in de sociale werkelijkheid valt samen.

Het relationele perspectief betekent ook dat ik aandacht moet hebben voor de wijze waarop ik samen met betrokkenen vorm geef aan mijn zoektocht. Beschrijvingen van en reflecties op mijn handelen zijn dan van belang.

### *Context*

Als de context een belangrijke rol speelt in de constructie van de sociale werkelijkheid dan is het van belang om aandacht te besteden aan deze context. Door de context mee te nemen in het verhaal zijn de gebeurtenissen, handelingen, gedragingen beter te begrijpen. Het is dus van belang om deze context zo uitgebreid mogelijk en met allerlei details en bronnen te beschrijven.

### *Taal en dialoog*

Als taal een grote rol speelt in het scheppen van een werkelijkheid en ingebed ligt in de context van sociale, culturele, historische en gemeenschapsprocessen, dan is het van belang om verschillende 'taalspelen' zo goed als mogelijk te doorgronden. In mijn zoektocht kom ik in aanraking met verschillende gemeenschappen. Niet alleen binnen de Centric-organisatie, waar verschillende 'forms-of-life' c.q. 'communities of practice' te onderscheiden zijn, maar ook binnen de wetenschappelijke gemeenschap met haar eigen taal. Als betekenissen en denkbeelden in dialoog ontstaan, dan is het, om kennis te genereren, van belang om deze gemeenschappen met elkaar in dialoog te brengen. Om samenspraak mogelijk te maken is het van belang om te schrijven in een taal die voor meerdere gemeenschappen begrijpelijk en toegankelijk is.

### *Sterkteperspectief en toekomstgerichte oriëntatie*

Kijken vanuit een sterkteperspectief betekent voortdurend op zoek gaan naar wat werkt om vandaar uit met betrokkenen nieuwe kennis te genereren. Kijken naar wat er wél is, wat er al is en dat verder uitbouwen. Zoeken naar successen en kansen waar verder op voortgebouwd kan worden. Het betekent ook op zoek gaan naar een gewenste toekomst, om op die manier vanuit een andere invalshoek handelingsalternatieven te genereren. Het betekent ook dat we niet te diep moeten duiken in de veronderstelde problemen. Globaal oriënteren zodat enig begrip ontstaat over waar de moeilijkheden liggen volstaat. Vervolgens moeten we zoeken naar nieuwe wegen om verder te komen. Op die manier zoeken betekent voortgaan op de kennis die er al bij betrokkenen is. Onderzoek is dan een methode van actie om informatie en beweging te krijgen en ervan te leren. Onderzoek is dan kijken naar hoe we de toekomst willen hebben en manieren verkennen om daar te komen. Onderzoek is dan gericht op het zoeken naar werkende, bestaande of opkomende handelwijzen die potentie hebben om te komen tot een gewenste toekomst (Gergen, 2014).

## **2.6 Samenvatting**

In dit hoofdstuk heb ik de aannames en uitgangspunten beschreven waar ik mijn zoektocht mee gestart ben. Door mijn eigen ervaringen naast wetenschapstheoretische perspectieven te leggen heb ik ontdekt dat ik herkenning en aansluiting vind in het sociaal relationeel constructionisme. Door mijn ervaringen te beschrijven ontstaat tegelijkertijd een concreet beeld van het perspectief. Ook heb ik beschreven dat het mijn intentie is om te werken vanuit een sterkteperspectief, gericht op de toekomst met daarbij de behoefte om te komen tot bruikbare kennis. Ik heb de gevolgen beschreven die het perspectief van het sociaal relationeel constructionisme, het sterkteperspectief en de wens om te komen tot bruikbare kennis, zullen hebben voor mijn handelen en voor de wijze waarop ik het onderzoek vorm zal geven. In het volgende hoofdstuk werk ik dit verder uit en schets ik de methodologische contouren.

### 3 DE METHODOLOGISCHE CONTOUREN

In dit hoofdstuk ga ik in op de methodologische contouren van mijn zoektocht. Vanuit de praktijk van alle dag ben ik betrokken bij het vraagstuk rondom samenwerken op afstand. De vraag uit de organisatie is hoe kunnen we hier het beste mee omgaan? Hoe laat het zich aansturen? Voor mijzelf heb ik de vraag hoe ik vanuit mijn professionaliteit als managementtrainer, consultant hier een bijdrage aan kan leveren? Om deze vragen te beantwoorden begin ik mijn zoektocht.

In dit hoofdstuk doe ik uit de doeken hoe ik te werk ga en welke methoden ik gebruik om deze vragen te beantwoorden. De zoektocht vindt plaats binnen Centric, waar het samenwerken op afstand een relevant en actueel thema is. In de eerste paragraaf positioneer ik mijn zoektocht.

Hierbij ga ik verder voort op mijn sociaal relationeel constructionistisch perspectief. Daar waar ik in het vorige hoofdstuk heb uitgelegd hoe ik tot 'de ontdekking' van dit perspectief gekomen ben, zal ik op deze plaats de positionering toelichten. Dat staat in de eerste paragraaf centraal. In de tweede paragraaf (paragraaf 3.2) schets ik het raamwerk van het onderzoek. De onderdelen ervan licht ik vervolgens per paragraaf toe. Zo beschrijf ik in paragraaf 3.3 dat het gaat om een praktijkonderzoek. In paragraaf 3.4 staat bricolage als onderzoek aanpak centraal. De daaropvolgende paragraaf 3.5 beschrijft hoe ik van plan ben te werk te gaan. Ik maak daarbij gebruik van verschillende onderzoeksstrategieën als inspiratiebron. Dan maak ik een sprong in de tijd en blik alvast vooruit op hoe het methodologisch proces gelopen is (paragraaf 3.6). Ik schets drie bewegingen die in mijn onderzoek te vinden zijn en geef aan waar ik welke inspiratiebron gebruikt heb.

#### 3.1 Positie van het onderzoek

In het vorige hoofdstuk heb ik aangegeven dat ik vertrek vanuit een sociaal relationeel constructionistisch perspectief. In dit hoofdstuk wil ik die positionering verder verhelderen. Welke alternatieve perspectieven zijn er? En wat is de positie van mijn onderzoek ten opzichte van onderzoeken vanuit een ander perspectief? Waar is mijn zoektocht te plaatsen in het onderzoeksveld?

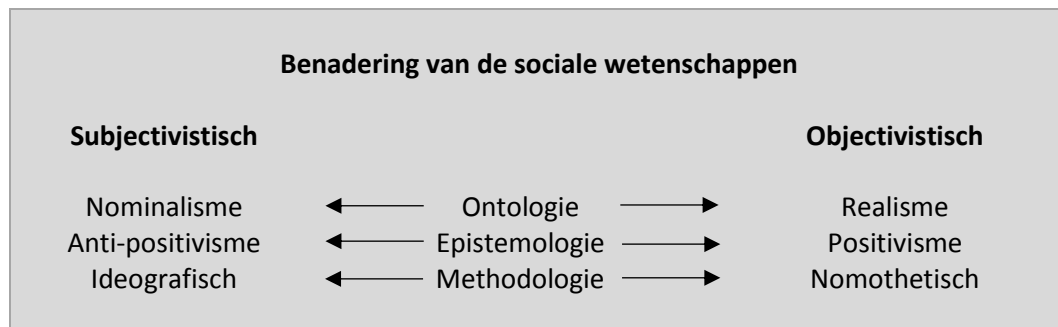
Een manier om het onderzoek te positioneren is door te kijken naar de drie fundamentele vragen die onder ieder onderzoek paradigma liggen; de ontologische vraag (Wat bestaat?), de epistemologische vraag (Wat kunnen we weten over dat wat bestaat?) en de methodologische vraag (Hoe kunnen we daar kennis over krijgen?).

Het sociaal constructionistisch perspectief gaat uit van een meervoudige werkelijkheid die geconstrueerd wordt in sociaal relationele processen. Dat geeft op ontologisch vlak een verschil met de conventionele denkstroom (Guba en Lincoln, 1994). De conventionele denkstroom (positivisme, post-positivisme) gaan uit van één enkele waarheid wat betreft de sociale realiteit. Een realiteit die bestaat uit afzonderlijke eenheden met eigen karakteristieken.

Wat betreft het epistemologisch niveau is er ook een verschil tussen de sociaal constructionistische en conventionele denkstroom. Het betreft hier de relatie tussen de onderzoeker en dat wat object van onderzoek is. Binnen het sociaal constructionisme kan de onderzoeker zich niet los maken van de context. Het gaat om 'co-creatie' van kennis, objectiviteit is niet mogelijk. In de conventionele denkstroom plaatst de onderzoeker zich buiten het onderzoek om zo objectiviteit te garanderen.

Op methodologisch niveau is er eveneens een onderscheid; binnen de conventionele denkstroom staan ontwerp en methodologische controle en empirische methodes centraal. Het streven is om te komen tot herhaalbaarheid en betrouwbaarheid, en zoveel mogelijk onpartijdige waarnemingen. Het sociaal constructionisme zet de context centraal, en richt zich op de interactie, relaties en dialoog daarbinnen. De manier waarop onderzoek gedaan wordt, de wijze waarop in interactie onderzoeker en betrokkenen samen rondom een bepaalde methode aan de slag zijn is van belang (McNamee en Hosking, 2012). De onderzoeker is geen objectieve buitenstaander, maar maakt zelf deel uit van de sociale interactie die hij onderzoekt.

Burrell en Morgan (1979) bieden een analysemodel met de dimensies van ontologie, epistemologie en methodologie waarop positie gekozen kan worden. Op de drie dimensies ziet dit model er als volgt uit.



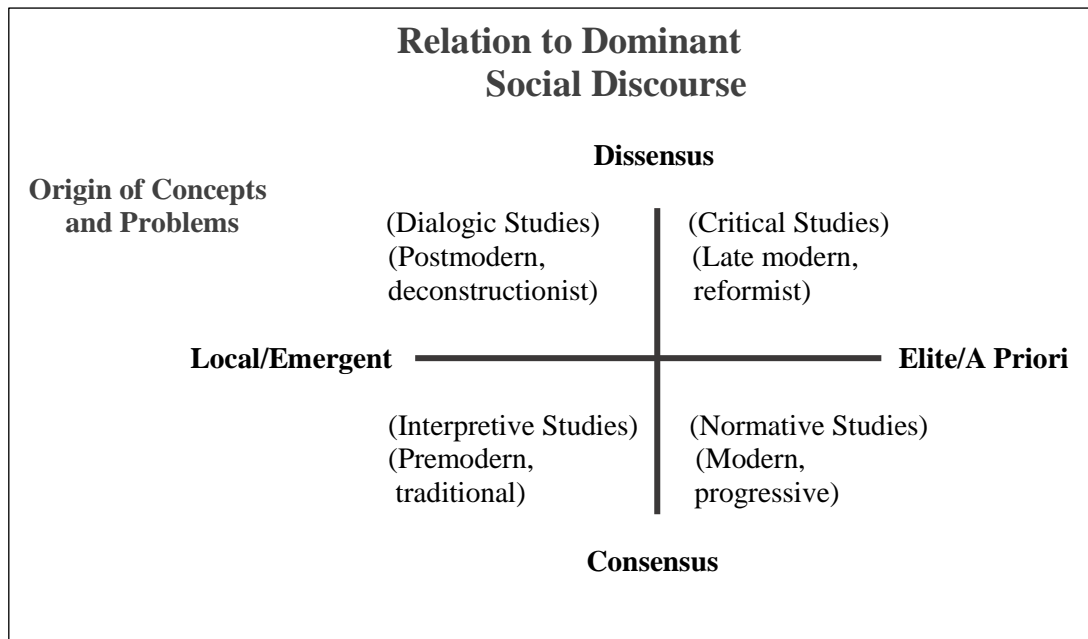
*Analysemodel (Burrell en Morgan, 1979)*

Op de dimensie van de ontologie (kijk op de werkelijkheid) zijn er twee uiterste posities. Aan de ene kant een sociale werkelijkheid bestaande uit namen, etiketten en concepten waarmee de wereld betekenis krijgt (nominalisme). Aan de andere kant een sociale werkelijkheid die er 'is' en bestaat uit vaste en tastbare structuren buiten het individu om (realisme).

Op de dimensie van de epistemologie onderscheiden Burrell en Morgan (1979) aan het ene uiterste een wereld die te kennen is vanuit regelmatigheden en causaliteit (positivisme). Aan het andere uiterste staat een wereld die alleen vanuit individuen te erkennen is (anti-positivisme). Wat betreft de dimensie van de methodologie staat aan de ene kant dat we de sociale wereld alleen kunnen begrijpen door van binnenuit te kijken, door ervaringen van betrokkenen uit de eerste hand, en de betekenis die zij eraan geven in de praktijk te onderzoeken (ideografisch). Aan de andere kant staat dat de wereld te begrijpen is uit wetmatigheden (nomothetisch). Gelet op wat ik eerder beschreven heb, is duidelijk dat de positie van mijn onderzoek aan de kant van het nominalisme, anti-positivisme en ideografie te vinden is.

Een andere positionering wordt gegeven door Alvesson en Deetz (2000). Zij uiten kritiek op het model van Burrell en Morgan. Dit model, met wat zij noemen 'dominante onderzoekstradities uit het verleden', biedt naar hun idee onvoldoende ruimte om over deze tradities heen op zoek te gaan naar overeenkomsten en mogelijkheden tot samengaan. Daarom ontwikkelen zij een ander model wat die ruimte wel moet bieden en wat, in hun ogen, meer mogelijkheden biedt in het doen van onderzoek in organisaties.

Zij onderscheiden twee dimensies en komen tot een matrix (Alvesson en Deetz, 2000, p.24). De eerste dimensie die ze onderscheiden is 'consensus-dissensus'. Consensus gaat uit van harmonie, de mogelijkheid te komen tot één externe realiteit en beschrijvingen van hetzelfde. Dissensus gaat uit van meervoudigheid en fragmentatie. Op deze dimensie is de positie van mijn onderzoek aan de kant van dissensus te plaatsen. Het is juist de uitdaging om verschillende perspectieven, verschillende praktijkgemeenschappen ruimte te bieden. Het onderzoek moet een bijdrage leveren aan de praktijk en mogelijkheden openen. De tweede dimensie die zij benoemen is de dimensie 'local/emergent' – 'elite/a priori'. Aan het ene uiterste staan de concepten die in relatie met de betrokkenen uit de organisatie worden ontwikkeld en gedurende het onderzoek veranderen (local/emergent). Aan het andere uiterste staan de concepten die door de onderzoeker ingebracht worden en onveranderlijk blijven gedurende het onderzoek (elite/ a priori). In dit onderscheid positioneer ik mijn onderzoek aan de kant van 'local/emergent'.



*Matrix contrasting dimensions for the Metatheory of Representation Practices (Alvesson en Deetz, 2000)*

## 3.2 Het raamwerk

Hoe doe je onderzoek als je er vanuit gaat dat de werkelijkheid meervoudig is, in onderlinge interactie wordt geconstrueerd en als je als onderzoeker zelf ook onderdeel van die interactie en constructie bent? Wat is dan een passende aanpak? Wat zijn dan de contouren van een zoektocht? Hoe ga ik mijn zoektocht aanpakken en met welke methoden wil ik dat gaan doen? Op welke manier wil ik de vraag vanuit de praktijk gaan beantwoorden? In deze paragraaf geef ik het raamwerk wat ik voor mezelf heb opgesteld. In de volgende paragrafen zal ik de verschillende elementen van dat raamwerk toelichten.

Waaruit bestaat een raamwerk voor onderzoek? Creswell (2003) onderscheidt drie elementen, te weten de filosofische uitgangspunten (ontologie en epistemologie), de algemene procedures of manier van aanpakken (onderzoeksstrategieën of benaderingen) en de wijze van dataverzameling, analyse en verslaglegging (methoden). Deze elementen heb ik in het onderstaande raamwerk meegenomen. Daarnaast heb ik de aard van het onderzoek meegenomen. Het gaat hier namelijk om een praktijkonderzoek; de vraag komt voort uit de praktijk en het onderzoek wil een bijdrage leveren aan die praktijk. Ook dat heeft gevolgen voor de aanpak en de te gebruiken methoden. In het overzicht op de volgende pagina is het raamwerk van mijn onderzoek weergegeven. In de volgende paragrafen zullen de verschillende onderdelen van het raamwerk worden toegelicht.

## 3.3 Praktijkonderzoek

De aanleiding voor deze studie ligt in de praktijk. Vanuit de praktijk van alledag, raak ik betrokken bij de zoektocht naar hoe de wereld van werk zich aan het ontwikkelen is en wat dat vraagt van betrokkenen. Het gaat om een nieuwe ontwikkeling. Nieuwe ontwikkelingen zijn per definitie zaken die we gaandeweg de rit gaan ontdekken en proberen te verbeteren. Welke oplossingen zijn er tot nu toe gevonden door de mensen in de organisaties zelf? Wat blijkt te werken?

Dit onderzoek is een praktijkonderzoek. Het doel is het bijdragen aan het oplossen van praktijkproblemen. Als onderzoeker sta ik in een dubbelrol; ik ben professional en onderzoeker tegelijk. Als *practitioner-researcher* ga ik aan de slag! Nogmaals, het gaat om praktijkonderzoek. Dit is een type



van wetenschappelijk onderzoek met als belangrijkste doel het zoeken naar oplossingen voor praktische problemen van een specifieke doelgroep, buiten het wetenschapsveld (Van Dijk e.a., 2003). De vraag is ontstaan in de praktijk van alledag; het onderzoek is vraag gestuurd. Praktijk gestuurd wetenschappelijk onderzoek heeft naast verbeterde theorie als opbrengst ook het belang van een ontwikkelende praktijk als opbrengst. Het speelt in op vraagstukken die in de praktijk leven en waar de betrokkenen worstelen met de vraag *hoe* te handelen. Praktijkonderzoek levert daar een bijdrage aan. Het is gericht op het opleveren van bruikbare en toepasbare kennis. Wetenschap en praktijk zijn in een praktijkonderzoek niet gescheiden, maar vallen samen. Theorie wordt gebruikt om betere vragen te stellen, relevante vergelijkingen te kunnen ontwikkelen en nieuw perspectief en taal te ontwikkelen om veranderingen mee vorm te geven. Mijn zoektocht is onderzoek en interventie tegelijkertijd. Het gaat om kennen om te handelen. Als de praktijk leidend is, dan is er, buiten de uitgangspunten van het perspectief, geen a priori.

Ontologie en epistemologie	Meervoudige werkelijkheid, gezamenlijke constructie in sociale relationele processen, niet los te zien van een lokaal-historische gemeenschap. Taal als vorm van sociale actie. Onderzoeker medebepalend.	Aandacht voor verschillende perspectieven Focus op interpretaties, ervaringen en betekenisgeving van betrokkenen. Focus op processen. Aandacht voor de specifieke context. Onderzoek als on-going proces van betekenisconstructie; betekenis genereren. Co-creatie van kennis; participeren. Onderzoek, leren, veranderen valt samen. Aandacht voor perspectief en houding van onderzoeker.
Praktijkonderzoek (3.3)	Bricolage; samenhang in generativiteit (3.4)	
Onderzoeksstrategieën	Inspiratiebronnen: Participatory action research (3.4.1) Case study (longitudinal, kwalitatief) (3.4.2) Grounded theory (3.4.3) Naturalistic Inquiry (3.4.4) Fourth generation evaluation (3.4.5) Narratieve benadering (3.4.6)	
Methoden	Verschillende participerende praktijken in de context Ruimte voor 'emerging methods' Interviews Tekst en beeldmateriaal Verslagen Reflectie NB: Centraal staat hoe de methode gebruikt wordt	
Hoe te gebruiken (techniek)	Centraal staat hoe de methodiek te gebruiken Onderzoeker is eigen instrument; aandacht wijze van in relatie staan met betrokkenen	
Sterkteperspectief, toekomstgericht	Aandacht voor dat wat al werkt, voortbouwen op sterkte Werken vanuit kracht Toekomstgericht	

*Het raamwerk van mijn onderzoek*

### 3.4 Bricolage

Samenwerken op afstand is een relatief nieuw verschijnsel. Daarbij gaat het organisatieleven tijdens het praktijkonderzoek gewoon door. Er doen zich voortdurend allerlei veranderingen voor. De sociale werkelijkheid is complex en chaotisch. Om dan met een vaste vooraf opgelegde onderzoeksmethodiek te werken is niet passend. De uitvoering is niet van tevoren vast te leggen en hangt af van wat er zich voordoet. Het is belangrijker om aan te sluiten bij het handelen van de betrokkenen in die praktijk. Dat betekent dat er flexibiliteit nodig is. Tijdens het onderzoek wil ik kunnen reageren op mogelijkheden die zich voordoen en inspringen op relevante betekenissen en interpretaties die de betrokkenen naar voren brengen en wat zich voordoet.

In dit verband duikt de term bricolage steeds vaker op. Bricolage is de tegenhanger van de rationele aanpak, waarin het werk wordt gedaan aan de hand van een vooropgezet en uitgewerkt plan en procedures (Coenders, 2008). Op deze manier werken betekent gebruik maken van de mogelijkheden die er zijn in een bestaande situatie. Improvisatie en ‘knutselen’ aan vraagstukken, werken met dat wat er voorhanden is, is de kern van bricolage.

#### **Definitie van bricolage:**

*“...tinkering through the combination of resources at hand. These resources become the tools and they define in situ the heuristic to solve the problem. ‘Let the world help you’: bricolage is about leveraging the world as defined by the situation. With bricolage, the practices and the situations disclose new uses and applications of the technology and the things.”*

*(Bron: Ciborra, 2002, p.49)*

Het betekent jezelf als onderzoeker committeren aan de processen die plaatsvinden. Processen waar geen plan voor is. Processen die niet te controleren zijn en die je ook niet kunt stilleggen. Het organisatieleven gaat voort. Het is meedoen om te weten. Coenders (2008) noemt als voordeel van bricolage dat het pragmatisch is; je maakt als onderzoeker gebruik van dat wat voorhanden is. Een ander voordeel wat hij ziet is dat het generalistisch en grensoverschrijdend is. De bricoleur kijkt naar het grotere geheel om te zien wat mogelijk is en let daarbij op de context. Kijkt naar mogelijkheden om verbindingen te leggen en overschrijdt daarbij bewust de grenzen van afdelingen of disciplines. Door de aandacht te richten op wat het knutselen oplevert en wat de betekenis daarvan is, kunnen nieuwe inzichten ontstaan.

Ook ik ben in deze zoektocht als een bricoleur. Zoekend naar mogelijkheden, gebruikmakend van de gelegenheden en bronnen die voorhanden zijn. Knutselen aan het vraagstuk, puzzelen en uitproberen om een stap verder te komen. Er moet voortdurend bijgesteld worden. Daarom ga ik met verschillende insteken werken die hun samenhang hebben in generativiteit; het moet me hulpmiddelen bieden die iets creëren wat nuttig is voor de toekomst. De verschillende onderzoeksstrategieën en verschillende methoden zie ik als inspiratiebronnen.

### 3.5 Plan van aanpak

Het plan van aanpak is om te gaan werken zonder plan van aanpak. Er ligt geen aanpak vast. Om te werken als klusjesman in een huis waar de bewoners hun leven verder leven en alles in beweging is, vraagt flexibiliteit en de beschikking over alternatieven hoe het aan te pakken. Een klusjesman moet zich in iedere situatie die zich voordoet opnieuw bezinnen wat in die situatie, op dat moment, onder die condities voor dát vraagstuk de beste manier is om het aan te pakken. Haalbaarheid speelt een belangrijke rol. Het betekent de bewoners erbij betrekken. Samen zoeken en puzzelen op de mogelijkheden. Accepteren dat praktische bezwaren een rol spelen. Het betekent ook kunnen kiezen uit een aantal verschillende scenario's. Daarvoor moet je weten welke verschillende strategieën er zijn om de klus te klaren. En het gereedschap kennen en kunnen bedienen waar je het werk mee gaat

doen. Wetende dat je ook zelf een instrument bent; de wijze waarop je er zelf in staat en hoe je ermee om gaat is mede bepalend voor het resultaat.

Omdat er voortdurend bijgesteld zal moeten worden is het belangrijk om daar expliciet over te zijn en aan te geven wat de reden van de bijstelling is. De klusjesman leert gaandeweg. Pas na afloop, terugkijkend, kan hij staat opmaken. Wetende dat deze unieke situatie niet meer terugkomt, is het dan toch de opgave om er lessen voor de toekomst uit te halen.

Maar zover is het nog niet. Nu eerst als een klusjesman te werk gaan. In de keuze van de verschillende strategieën zijn drie zaken van belang; de strategie moet helpen verder te komen, ze moet aansluiten bij de uitgangspunten die ik voor mijn zoektocht heb geformuleerd en ik moet me bekwaam genoeg voelen om met deze strategie te werken (Creswell, 2003). In de volgende paragrafen zal ik in willekeurige volgorde de verschillende strategieën die ik als inspiratiebron geselecteerd heb, kort toelichten.

*"The basic premise is that the research question should dictate the method."*  
(Bron: Strauss en Corbi, 1998 in Vorst, 2009, p.1)

Mijn zoektocht betreft een nieuwe ontwikkeling in de wereld van werk, die ik in de praktijk van alledag ga onderzoeken met de bedoeling een bijdrage te leveren voor die praktijk. De nadruk ligt op de betekenissen, ervaringen en perspectieven van de betrokkenen. Hierbij passen kwalitatieve onderzoeksmethoden (Boeije, 2014).

Zo licht ik hieronder 'Participatory Action Research' toe (paragraaf 3.5.1), 'Case study' (paragraaf 3.5.2), 'Grounded Theory' (paragraaf 3.5.3), 'Naturalistic Inquiry' (paragraaf 3.5.4) en 'Fourth Generation Evaluation Theory' (paragraaf 3.5.5) Tot slot staat in paragraaf 3.5.6 de 'narratieve benadering' centraal. Ik gebruik hier de Engelse terminologie, omdat die het meest gangbaar is.

### 3.5.1 Participatory action research

Participatory action research is een methode waarbij de onderzoeker ingrijpt in en tijdens het onderzoek. De onderzoeker gaat als *practioner* samen met de betrokkenen in hun eigen praktijk aan de slag. Onderzoek wordt gebruikt als motor voor verandering. De onderzoeker neemt actief deel aan het onderzoek. Hij begint met een actietheorie; een plan waarin aangezet wordt tot verandering. Onderzoek is dan op te vatten als een interventie. Het is vooral een goede strategie als er sprake is van handelingsverlegenheid. Als het nodig is om in de praktijk nieuw handelen te leren (action learning). Als het van belang is om manieren van handelen te ontwikkelen, de mogelijkheden te onderzoeken, nieuwe handelingen te ontwerpen en deze vervolgens uit te testen in de praktijk.

Participatief betekent dat het onderzoek in samenwerking gebeurt; de onderzoeker en betrokkenen werken als volwaardige partners samen. De betrokkenen zijn mede-onderzoekers. Er wordt ook wel gesproken van 'co-inquiry' of 'collaborative inquiry' (Lambrechts en Grieten, 2007). Een subject-subject verhouding staat centraal. De wederkerigheid in de relatie tussen onderzoeker en betrokkenen brengt met zich mee dat de onderzoeker steeds uitleg geeft over zijn positie en open is over intenties, belangen. Het ontwikkelen van vertrouwen is in de relatie tussen onderzoeker en betrokkenen belangrijk. De onderzoeker moet open en onbevangen het proces ingaan. De kwaliteit van de studie is afhankelijk van de kwaliteit van de relatie die tijdens het onderzoek ontwikkeld wordt.

De relatie tussen onderzoeker en direct betrokkenen staat centraal, maar het kan voorkomen dat er ook andere personen uit de omgeving van de direct betrokkenen participeren. Dat is vooral dan het geval als dat meer mogelijkheden tot handelen op kan leveren. In die zin is deze onderzoeksstrategie ook te zien als een strategie voor, door en met een sociaal netwerk (Boog, 2007). In participatory action research is er sprake van een dubbele hermeneutiek. De onderzoekpartners interpreteren een werkelijkheid die al geïnterpreteerd is. Dialoog waarin de wederzijdse interpretaties van elkaar en de situatie worden gedeeld, is van belang om tot leren te komen. Het gaat dan om reflectie op de ervaren praktijk als een bewust leerproces. Participatory action research is gericht op het ontwik-

kelen van nieuwe mogelijkheden van handelen in een lokale context, maar een dergelijk onderzoek kan ook dienen om anderen, niet betrokken bij het onderzoeksproces, inzichten te bieden. Dat betekent wel dat er aandacht moet zijn voor een toegankelijke terugkoppeling, zodat deze buitenstaanders de ervaringen uit het onderzoek kunnen transformeren naar hun eigen praktijksituatie. De opzet van een participatory action research is open. Er is geen vooraf opgelegd format en verschillende methoden kunnen gebruikt worden. Ook formats van buiten de wetenschap kunnen gebruikt worden, zoals bijvoorbeeld formats uit coaching of groepswerk. Verschillende methoden kunnen binnen participatory action research gebruikt worden, zoals bijvoorbeeld kwalitatieve interviews of participerende observatie. Vaak wordt er gewerkt met een soort 'begeleidingscommissie' of 'focusgroep'; een groep mensen die de context kennen en kritisch meekijken.

Het gaat om een cyclisch-spiraalvormig proces van plannen, actie en reflectie op dat wat het opgeleverd heeft (fact finding) zodanig dat het leidt tot inzicht bij de deelnemers. Hoe deze stappen en iteraties in het onderzoek te organiseren ligt niet vast, wat veel flexibiliteit geeft (Brohm en Jansen, 2010).

### 3.5.2 Case study

Een case study is het gedurende een bepaalde periode intensief bestuderen van één of enkele casussen aan de hand van verschillende aspecten. Het is de bestudering van een actueel verschijnsel in de natuurlijke context waarin het zich voordoet, daarbij gebruikmakend van verschillende bronnen. In een case study kan de case een situatie, een groep, een organisatie of wat het ook is waar de interesse naar uitgaat, zijn. Case study is een nuttige onderzoeksstrategie als het gaat om het 'hoe' en 'waarom' van bepaalde fenomenen, in het bijzonder wanneer de onderzoeker geen controle heeft op het gebeuren. Het geeft een dieper begrip van een specifieke situatie en de betekenis daarvan voor de betrokkenen. Een reden om te kiezen voor een case study kan onder andere zijn omdat je inzicht wilt krijgen in de complexiteit van relaties tussen betrokkenen en/ of relaties tussen bepaalde aspecten. De aandacht gaat uit naar het proces en niet naar de uitkomst. Yin (2009) maakt een onderscheid tussen het gebruik van één casus en het gebruik van meerdere casussen. De keuze voor het gebruik van één casus kan zijn omdat het een kritische of unieke, extreme casus betreft of een casus die zeer representatief is. Ook ligt de keuze voor één casus voor de hand als het gaat om een longitudinale studie. Dat is een studie waarin je een casus op twee of meer punten in de tijd bestudeert. Een ander onderscheid wat Yin maakt is het onderscheid tussen een casestudie die ingesloten (embedded) is of een holistische casus. Zo kan één casus bestaan uit verschillende eenheden van analyse (bijvoorbeeld verschillende afdelingen of groepen binnen één organisatie). Dan spreken we van een embedded case study. Een enkele casus kan ook als een totaal bekeken worden. Dan wordt er gekeken naar de globale aard bijvoorbeeld van een organisatie. In dat geval betreft het een holistische case study. De totale specifieke context, het geheel staat centraal.

In een case study gaat het vooral om ontdekken en exploreren. Een case study biedt de mogelijkheid tot flexibiliteit. Als het gaat om het onderzoeken van veranderingen, dan wordt veelal aangeraden om met twee of meer contrasterende casussen te werken. Ook in het geval van een case study is de kwaliteit van de studie afhankelijk van de kwaliteit van de relatie die gedurende het onderzoek wordt ontwikkeld. Bradbury en Lichtenstein stellen dat het hart van de case study bestaat uit een proces van vertrouwensopbouw (in Lambrechts en Grieten, 2007).

### 3.5.3 Grounded theory

In het geval van grounded theory staat het ontwikkelen van een theorie of een raamwerk centraal. Dit is vooral nuttig wanneer er geen leidende theorie is of als er bij een start van een onderzoek eerst een afbakening nodig is. Het is bedoeld om een inductieve theorie te bouwen over een reële situatie. Grounded theory is te zien als het omploegen van het land, waarbij je geleidelijk aan concepten ontgint die van belang kunnen zijn om een begrip beeld te scheppen. Door te kijken wat opvalt wat naar boven komt, bouwt de onderzoeker een raamwerk op om het verschijnsel inzichtelijk te maken. Dit gebeurt recursief, in een herhalend proces dat doorlopen wordt. Grounded theory is *iteratief*.

Hiermee wordt bedoeld dat dataverzameling en het analyseren ervan samen gebeuren, constant op elkaar terugvallend. In principe komt daar geen einde aan, maar er is altijd een mogelijkheid voor een momentopname. Deze onderzoeksstrategie is gericht op het exploreren van processen die ten grondslag liggen aan een sociaal verschijnsel. Centraal staan vragen als: *‘Hoe komt het dat...?’* *‘Hoe kan het dat...?’* *‘Waardoor komt het dat...?’* Het gaat om het genereren van een theorie die de data kan verklaren. De onderzoeker stapt in de context, onderzoekt het perspectief van de betrokkenen en verwerkt deze uiteindelijk tot wat genoemd wordt *sensitizing concepts*.

Bij grounded theory probeert de onderzoeker zo onbevangen en open mogelijk te kijken. Onbevangen waarnemen door de onderzoeker is niet mogelijk, vandaar dat er waarde gehecht wordt aan het onderkennen van het eigen perspectief als onderzoeker en het nemen van maatregelen om zo min mogelijk bevooroordeeld te zijn. Een voorbeeld van zo’n maatregel is het interviewen vanuit een *‘not-knowing stance’*.

Aan grounded theory ligt de doelstelling ten grondslag om een begrippenkader te ontwikkelen, zódanig dat de begrippen onmiddellijk herkenbaar zijn. Het betekent zorgen voor een betekenisvol beeld, begeleidt door passende illustraties zodat het te verbinden is met eigen ervaring (Vos, 2010). Literatuuronderzoek kan in verschillende fase van grounded theory een rol spelen. Door in de eerste fase over het object van onderzoek te lezen kan er gevoeligheid ontstaan voor subtiele nuances. We noemen dat theoretische sensitiviteit; het vermogen om eigenschappen van verschijnselen of van de context op te merken en te onderscheiden (Locke, 2001 in Vos, 2010). Ook kan door literatuuronderzoek in de beginfase de relevantie van het onderwerp aangetoond worden. Gedurende het onderzoek kan de literatuur gebruikt worden voor het versterken van het zich ontwikkelende inzicht. In de slotfase kan literatuuronderzoek ingezet worden als tweede stem, ter ondersteuning van de resultaten, om zeggingskracht te geven aan het onderzoek. Om de kwaliteit van het onderzoek te verbeteren kan er gebruik gemaakt worden van casuïstiek. De keuze voor verschillende casussen kan ook goed gebruikt worden voor het *‘verder omploegen van het land’*. De tot dan toe ontwikkelde sensitizing concepts worden dan opnieuw op hun houdbaarheid getoetst.

Deze onderzoeksstrategie kan goed gebruikt worden als vooronderzoek. Zoals gezegd om een afbakening te krijgen of een globaal beeld van belangrijke categorieën om vervolgens een gericht vervolgonderzoek op te zetten.

### 3.5.4 Naturalistic inquiry

Naturalistic inquiry (Guba en Lincoln, 1989; Erlandson, Harris, Skipper en Allen, 1993) is een manier van onderzoek doen die voortbouwt op het gedachtegoed van een meervoudige werkelijkheid. Uitgangspunt is dat alles met alles samenhangt waardoor onderzoek niet losgekoppeld kan worden van de context. Daarbij wordt de onderzoeker gezien als een belangrijk instrument. Centraal staat het permanente interactieve proces tussen onderzoeker en betrokkenen in een specifieke context om uiteindelijk tot een geaccepteerde constructie van die specifieke werkelijkheid te komen. Dit interactieve proces wordt gekenmerkt door een hermeneutische methode. Dit betekent volgens Guba en Lincoln dat er in een voortdurend, zich herhalend proces van begrijpen, analyseren, kritiek, herbegrijpen, opnieuw analyseren enzovoorts uiteindelijk een gezamenlijke constructie ontstaat. Door dit in de onderzoekscontext te doen wordt informatie verzameld voor het onderzoek.

In het geval van het proces van interpretatie speelt de wederzijdse afhankelijkheid tussen deel en geheel een belangrijke rol. Er zijn meerdere interpretaties mogelijk van een bepaalde sociale gebeurtenis, een sociaal geheel. Om precies te begrijpen wat er speelt, is het van belang om de delen te kennen. *“Om het geheel te begrijpen moet men de delen kennen, en om het deel te kennen moet men het kunnen plaatsen in de context”* (Brohm en Jansen, 2010, p.28).

Door interactie met de betrokkenen is exploratie mogelijk en kunnen nieuwe inzichten ontstaan. Deze methode kan goed gebruikt worden in de opstartfase van een onderzoek. Ter afbakening of om in een voorfase gevoel te krijgen voor het fenomeen. Van belang is het gebruiken van verschillende methoden om data te verzamelen, bijvoorbeeld een combinatie van interviews, observaties, documenten en gebruiksvoorwerpen.

### 3.5.5 Fourth Generation Evaluation

Een andere onderzoeksbenadering die goed aansluit bij het sociaal constructionisme stamt van Guba en Lincoln (1989). Zij hebben, in reactie op heersende onderzoeksmethoden, een vierde generatie evaluatie methode (Fourth Generation Evaluation) ontwikkeld. Een evaluatie is een studie met een heel specifiek doel, namelijk om het effect of de effectiviteit van een bepaalde interventie, innovatie of dienst te beoordelen. Kern van deze methode is dat de inzichten die opgedaan worden tijdens het onderzoek, ingebracht worden in het onderzoeksproces. De term vierde generatie evaluatietheorie heeft betrekking op drie andere onderzoeksmethodes waar hun methode een reactie op is: 'meten', wat ze zien als eerste generatie, 'beschrijven', wat ze zien als tweede generatie en 'beoordelen' waar ze de derde generatie mee bedoelen. Deze onderzoeksbenadering duiden Guba en Lincoln aan met de term 'onderhandelen'. De term sluit aan bij het karakter van de onderzoeksbenadering, namelijk een iteratief proces van oordeelsvorming waarin via gezamenlijke dialoog tussen betrokkenen over de waarde van een interventie, innovatie of dienst wordt 'onderhandeld' om van daaruit acties te ontwikkelen ter verbetering van die praktijk.

### 3.5.6 Narratieve benadering

Bij narratief onderzoek gaat de onderzoeker actief op zoek naar verhalen in en over de praktijk. Verhalen zijn tijdelijk, bestaan maar kort. Verhalen worden verteld, herinnerd of gesuggereerd (Brohm en Jansen, 2010). Verhalen zijn gemakkelijker te onthouden dan droge gegevens of cijfers. Verhalen zijn een bron van informatie. Ze zorgen ervoor dat we betekenis kunnen geven aan sociale situaties. Door een verhaal krijgt een hele reeks aan gebeurtenissen betekenis. Een verhaal is nooit *het* verhaal. Het is daarom een belangrijk streven bij deze vorm van onderzoek om meerdere verhalen naast elkaar te plaatsen. Het onderzoek kan ook een bijdrage leveren door verschillende verhalen met elkaar in dialoog te brengen.

De narratieve benadering kan ook toegepast worden op het presenteren van wetenschappelijk werk. Het gaat dan om verhalend verslag doen. Een reden om hiervoor te kiezen heeft te maken met de behoefte om de sociale wetenschap door ander taalgebruik toegankelijker te maken. Het taalgebruik in de sociale wetenschap is vaak abstract en afstandelijk. Shotter (2004) spreekt in dit verband over (monologic) 'aboutness talk', oftewel 'praten over' in de 3<sup>e</sup> persoon. Deze manier van schrijven is weinig uitnodigend en raakt de lezer niet. Het gaat over een wereld 'buiten' ons.

*“Door de activiteit te scheiden van de mensen die deze activiteit gestalte gegeven hebben en door de activiteit los te zien van de lokale context scheiden we de activiteit van haar ‘praktische’ en betekenisvolle rol die ze speelt in het leven van de betrokkenen.”*  
(Bron: Lambrechts en Grieten, 2007, p.37)

Door verhalen toe te staan, weerspiegelen gedrag, beelden, intenties en betekenissen in hun onderlinge samenhang meer het leven van alledag. Shotter (2004) spreekt dan over 'praten met' – witness (dialogic)-talk in de vorm van 1<sup>e</sup> persoon verhalen. De 'praten met' stijl is een meer betrokken stijl. Het nodigt de lezer uit om beeld te krijgen zodat hij er gevoel bij krijgt en het vanuit de eigen wereld kan begrijpen. Hoe zou het zijn om in die wereld te leven en wat zou ik doen? Door op een narratieve manier te schrijven kan de lezer een vertaling maken naar eigen denken en doen. En op die manier plaatsvervangende ervaringen opdoen die hen in hun eigen praktijk kunnen helpen. Guba en Lincoln (1989) spreken van een naturalistische generalisatie.

Door interacties en gebeurtenissen met elkaar te verbinden tot een verhaallijn, bijvoorbeeld op basis van thema's, krijgen ze betekenis. In een longitudinale case study kan de onderzoeker verschillende interacties en gebeurtenissen samenbrengen tot een in de tijd en in die context navolgbaar verhaal. We spreken dan van narratieve analyse. Op die manier kan begrepen worden welke rol de interacties en gebeurtenissen een rol gespeeld hebben.

## 3.6 Het methodologisch proces, alvast een blik vooruit

### 3.6.1 Inleiding

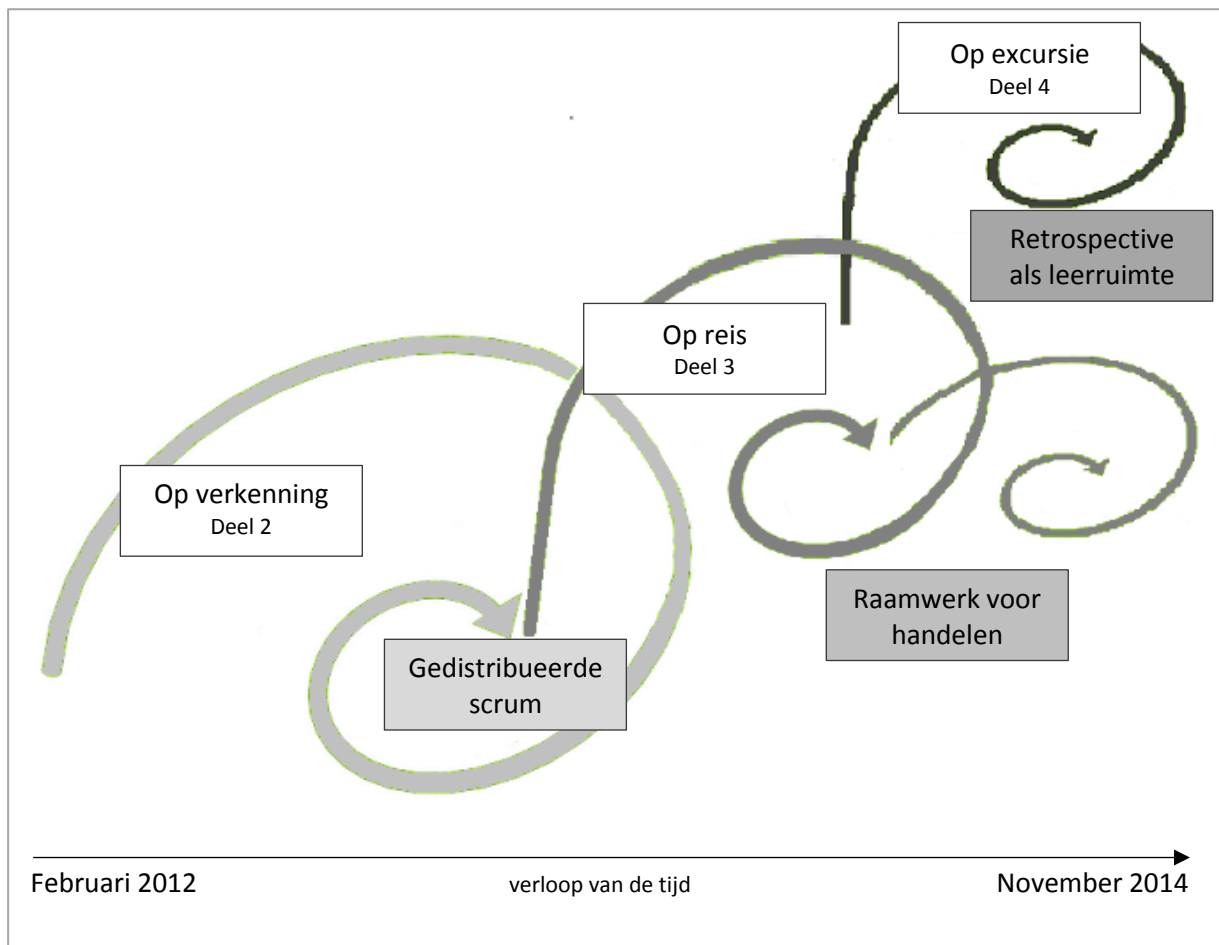
Met bovenstaande inspiratiebronnen in het achterhoofd ben ik op pad gegaan. Zoekend naar voortschrijdend inzicht. Samenhang in het ontwerp moet komen vanuit generativiteit. Welke strategie ik ook kies, het zal een hulpmiddel moeten zijn om iets te creëren wat toevoegt en nuttig is voor de toekomst. De start is explorerend. Wat valt me op? Wat manifesteert zich terwijl we onderweg zijn? Wat komt bovendrijven? Ik start met open ogen en oren. Ik kies ervoor om me te laten leiden door de praktijk, en de betekenissen en ervaringen van de betrokkenen. Ik wil er nieuwsgierig en zo open en onbevangen mogelijk instaan. Ik realiseer me daarbij goed dat dit niet eenvoudig zal zijn. Ik neem een theoretische achtergrond en 25 jaar werkervaring mee op het vlak van samenwerking van groepen in organisaties. Onvermijdelijk ontstaan er intuïties. Door deze te expliciteren hoop ik ze te kunnen benutten. Daar waar het naar mijn idee iets nieuws kan genereren, werk ik ze uit.

In deze paragraaf geef ik alvast een blik vooruit op mijn zoekproces en de methodologische stappen die ik gezet heb. Het is pas nu, achteraf, te zien welke weg bewandeld is en waar de eerder genoemde inspiratiebronnen terug te vinden zijn in mijn zoektocht. Door op deze plaats een blik vooruit te geven, hoop ik alvast enige oriëntatie te bieden waardoor het vervolg gemakkelijker navolgbaar is. Het zal duidelijk zijn dat tijdens de 2½ jaar die mijn zoektocht duurde, veel zaken tegelijkertijd gebeurden en verschillende acties door elkaar heen liepen. Terugkijkend zijn er drie bewegingen te onderscheiden die elkaar deels in de tijd overlappen. Het is geen lineair proces geweest. Op papier laat zich dit slecht beschrijven. Om het leesbaar en navolgbaar te maken, kies ik ervoor om in deze paragraaf de drie verschillende bewegingen met bijbehorende onderzoeksstrategieën uiteen te rafelen en achtereenvolgens kort te beschrijven. In de tabel hieronder geef ik de onderzoeksvragen weer.

Globale vraagstelling	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Wat vraagt het van mensen om op afstand te gaan samenwerken?</i></li> <li>2. <i>Hoe laat zich dat aansturen?</i></li> <li>3. <i>Hoe kan ik hieraan vanuit mijn professionaliteit als managementtrainer/ coach/ consultant een bijdrage leveren?</i></li> </ol>
Afbakening	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Hoe kunnen we het samenwerken in gedistribueerde teams binnen Centric succesvol maken?</i></li> <li>2. <i>Hoe kan scrum in het samenwerken op afstand helpend zijn?</i></li> </ol>
Opkomende vragen	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Hoe kunnen we ervoor zorgen dat de samenwerking in het gedistribueerde team in de toekomst succesvoller is?</i></li> <li>2. <i>Hoe kunnen we scrum daarbij gebruiken?</i></li> </ol>

*Weergave van de onderzoeksvragen*

In de figuur hieronder zijn de drie bewegingen in het onderzoek, namelijk verkenning (op verkenning), afbakening (op reis) en opkomende vragen (op excursie) weergegeven. Door drie verschillende grijs tinten te gebruiken probeer ik een duidelijk onderscheid tussen de drie bewegingen te maken.



*De drie bewegingen in het onderzoek*

### 3.6.2 Eerste beweging: op verkenning

Mijn oorspronkelijke vraagstelling ligt in de context van het samenwerken op afstand. Mijn interesse ontstaat doordat ik er vanuit mijn eigen praktijk steeds meer mee in aanraking kom. De vragen die vanuit verschillende organisaties op me afkomen zijn gericht op de aanpak, de praktische invulling, de aansturing en opleiding van medewerkers als er meer op afstand moet worden samengewerkt. Ik ga op zoek naar antwoorden en zet de onderstaande eerste stappen.

#### *Stap 1: Verkenning in de literatuur*

Ik begin met een oriëntatie in de literatuur rondom de context van virtuele teams en virtueel samenwerken. Wat zijn de ontwikkelingen, wat weten we er al van, wat is er anders? Het gaat me om een oriëntatie op wat we er tot nu toe van weten. Het literatuuronderzoek moet twee doelen dienen; enerzijds is het bedoeld om de relevantie van het onderwerp te onderzoeken en anderzijds moet het me helpen om theoretisch sensitief te worden waardoor ik meer gevoeligheid ontwikkel voor nuances met betrekking tot het onderwerp. Via zoekopdrachten (o.a. Google Scholar; virtual teams, virtual collaboration) vind ik de eerste artikelen.



Doel	Strategie	Methode	Resultaat	Vervolgstap
<i>Relevantie Sensitiviteit</i>	<i>Grounded Theory</i>	<i>Desktop</i>	<i>Relevant Weinig onderzoek in organisatie context</i>	<i>Oriëntatie in de praktijk</i>

#### *Stap 2: Verkenning in de praktijk (relevantie onderzoek)*

Op uitnodiging van de Centric organisatie start ik een verkenning in deze organisatie. Deze verkenning dient drie doelen; het biedt me de mogelijkheid om zicht te krijgen op de relevantie van het thema voor de organisatie en om gevoelig te worden voor wat er in de Centric-praktijk speelt. Daarnaast is deze oriëntatie bedoeld om betrokkenheid bij de zoektocht vanuit de organisatie tot stand te brengen. Om dit te bereiken heb ik interviews (open, ongestructureerd) gehouden met 6 managers in de organisatie die ervaring hebben met het aansturen van samenwerking op afstand. Ook ben ik gaan 'slenteren' (Maas, 2011) in de organisatie om op verschillende plekken te proeven hoe het onderwerp leeft, hoe er over gesproken wordt en welke casussen leven. Het onderwerp blijkt relevant voor de organisatie. Samenwerken op afstand zal toe gaan nemen, en er spelen in de organisatie veel vragen rondom het thema. Ook wordt duidelijk dat de scrum-methodiek als helpend ervaren wordt. Tot slot ontstaat in deze fase partnerschap met de persoon die het onderwerp als speciale verantwoordelijkheid in zijn portefeuille heeft en tevens verantwoordelijk is voor de invoering van scrum. Al met al heeft deze oriëntatie een verdere afbakening van mijn zoektocht opgeleverd. Als gevolg van bovenstaande is mijn onderzoeksvraag nader toegespitst op scrum als helpende methodiek in het samenwerken over grenzen. Centraal staat nu het '*samenwerken binnen een gedistribueerd scrumteam*'.

Doel	Strategie	Methode	Resultaat	Vervolgstap
<i>Relevantie Sensitiviteit</i>	<i>Grounded Theory Naturalistic inquiry</i>	<i>Interviews Slenteren</i>	<i>Relevant onderwerp Aantal 'ontdekkingen' waaronder 'scrum als helpende methodiek' Partnerschap</i>	<i>Oriëntatie op scrum Ondersteuning bij het leerproces Afbakening van zoektocht</i>

### 3.6.3 Tweede beweging: op reis

Als eerste stap in deze nieuwe zoekbeweging oriënteer ik me op scrum. Wat is dat voor methodiek? Hoe ziet dat er uit binnen Centric? Om zicht te krijgen op scrum heb ik binnen de Centric-organisatie een opleiding tot scrummaster gevolgd, als deelnemer bijeenkomsten bijgewoond rondom de introductie van scrum, scrumbijeenkomsten bijgewoond, een scrumbijeenkomst begeleid en interviews gehouden.

Doel	Strategie	Methode	Resultaat	Vervolgstap
<i>Scrum binnen Centric begrijpen</i>	<i>Naturalistic inquiry Narratieve benadering</i>	<i>Participerende observatie Interviews</i>	<i>Intuïties:</i> – <i>Groepsdynamica</i> – <i>Potentie van de retrospective</i>	<i>Parkeren intuïties Raamwerk voor gedistribueerde scrum binnen Centric</i>

Nu ik zicht heb gekregen op scrum binnen Centric en tegelijkertijd het aantal gedistribueerde scrumteams aan het toenemen is, spits ik mijn zoektocht toe op gedistribueerde scrum binnen Centric. Twee vragen staan centraal. De eerste vraag is: “Hoe kunnen we het samenwerken in gedistribueerde scrumteams binnen Centric succesvol maken? Wat ervaren de betrokkenen binnen Centric als kritische factoren in het samenwerken op afstand? Wat hebben ze ontdekt wat werkt? Waar liggen moeilijke punten? Wat betekent dit voor het handelen van de betrokkenen? Hoe zijn deze kritische factoren gericht in te zetten om het samenwerkingsproces te verbeteren?”

De tweede vraag is: “Hoe kan scrum in het samenwerken op afstand helpend zijn? Hoe kijken de betrokkenen daarnaar? Wat is er voor nodig om scrum werkend te laten zijn?”

Om beide centrale vragen te beantwoorden organiseer ik interviews met gedistribueerde scrumteamleden en stakeholders van de gedistribueerde scrumteams (in totaal 36 interviews), organiseer ik intervisiebijeenkomsten en bijeenkomsten met de scrumcoaches. Tijdens de eerste twee bijeenkomsten met de scrumcoaches maak ik gebruik van de narratieve benadering. Uiteindelijk koppel ik de bevindingen terug aan de betrokkenen in de organisatie. Na afloop van de dataverzameling in de praktijk gebruik ik ten aanzien van de tweede centrale vraag desktop research als tweede stem.

Duidelijk wordt dat ieder scrumteam een eigen leerproces doormaakt. Tijdens deze beweging ontstaan bij mij intuïties ten aanzien van scrum. Intuïtie ten aanzien van het helpende karakter van scrum (groepsdynamica) en intuïtie ten aanzien van de potentie van de retrospective als leerruimte voor een scrumteam. Ik parkeer mijn intuïtie ten aanzien van de retrospective als leerruimte tot er zich kansen voordoen om hiermee in een gedistribueerd scrumteam aan de slag te kunnen. Met het verder uitwerken van mijn intuïtie ten aanzien van de groepsdynamische kanten van de scrummethodiek wacht ik tot na de dataverzameling. Op die manier hoop ik focus te houden op wat er in de praktijk gebeurt. Achterliggende bedoeling is om een raamwerk voor de organisatie te ontwikkelen.

Doel	Strategie	Methode
<i>Ontwikkelen raamwerk voor organisatie</i>	<i>Grounded theory</i>	<i>Interviews Focusgroep Desktop Intervisiebijeenkomsten</i>
<i>Ondersteuning leerproces</i>	<i>Participatory action research</i>	

### 3.6.4 Derde beweging: op excursie

Tijdens de tweede beweging worden mijn intuïties ten aanzien van de potentie van de retrospective sterker. Tegelijkertijd ontstaat de mogelijkheid om met teams toekomstgericht te kunnen gaan werken. Leidende vraag is hoe we ervoor kunnen zorgen dat de samenwerking in het gedistribueerde scrumteam in de toekomst succesvoller is en hoe scrum daarbij gebruikt kan worden. Ik ga met drie teams aan de slag. Eén team strandt. De inzichten die opgedaan worden tijdens de bijeenkomsten worden meegenomen in de volgende bijeenkomsten.

Doel	Strategie	Methode
<i>Uitbreiding handelingsrepertoire</i>	<i>Participatory action research Fourth generation evaluation</i>	<i>Begeleiden van retrospectives</i>

### 3.6.5 Tot slot

Het overzicht van het onderzoeksproces op deze plaats is vooral bedoeld om aan te geven waar de verschillende methodologische inspiratiebronnen terug te vinden zijn. Ter plekke zal ik in dit proefschrift verslag doen van mijn aanpak. Ik zal op die plaats dan ook toelichten met welke middelen of methoden ik aan de slag ga en hoe ik dat doe. In deel 5 is de reflectie op de methodologie te vinden. In de bijlage, waar ik een uitgebreide chronologische beschrijving geef, is terug te vinden hoe het zoekproces zich in 2½ jaar tijd ontwikkeld heeft.

## 3.7 Samenvatting

In dit hoofdstuk heb ik de methodologische contouren van mijn onderzoek geschetst. Ik ben begonnen met mijn onderzoek volgens het model van Burrell en Morgan (1979) te positioneren aan de kant van het nominalisme, anti-positivisme en ideografie en volgens het model van Alvesson en Deetz (2000) aan de kant van 'local/ emergent'.

Praktijkonderzoek staat bovenaan in het door mij opgestelde raamwerk. Mijn zoektocht is onderzoek en interventie tegelijk, de kern is kennen om te handelen. Omdat de praktijk leidend zal zijn ligt de keuze voor bricolage voor de hand. In plaats van het werken volgens een rationeel vooropgezet en uitgewerkt plan biedt deze aanpak de mogelijkheid om met een aantal strategieën en methodieken in de hand aan de slag te gaan. Op voorhand valt er dus weinig te zeggen over hoe het methodologisch proces dan concreet vorm zal krijgen. Dat zal pas na afloop duidelijk zijn. Om de lezer te oriënteren heb ik een sprong vooruit in de tijd gemaakt. Ik heb de centrale onderzoeksvragen en de drie bewegingen die in het onderzoek terug te vinden zijn, beschreven. In de eerste beweging, de verkenning laat ik me inspireren door grounded theory en naturalistic inquiry. In de tweede beweging, wat ik de reis ben gaan noemen laat ik me inspireren door grounded theory, naturalistic inquiry en participatory action research. In de derde beweging, wat ik de excursie ben gaan noemen, maak ik gebruik van participatory action research en fourth generation evaluation als inspiratiebronnen. Met dit hoofdstuk heb ik het eerste deel van dit proefschrift afgesloten. In het volgende deel beschrijf ik de eerste verkenningen.

Onderzoeksstrategie	Principe	Doel	Waar
<i>Participatory action research</i>	<i>Samen met betrokkenen. Onderzoek is interventie.</i>	<i>Uitbreiding handelingsrepertoire; veranderen</i>	<i>Deel 3: Intervisie-bijeenkomsten Deel 4: Drie teams</i>
<i>Case study Embedded single casus, longitudinal<sup>5</sup></i>	<i>Bestudering van sociaal fenomeen in natuurlijke context</i>	<i>Exploratie en reflectie op het fenomeen</i>	<i>Centric: Samenwerking in een gedistribueerd scrum-team</i>
<i>Grounded theory</i>	<i>Zo onbevangen mogelijk ontwikkelen van een raamwerk</i>	<i>Ontwikkelen van herkenbare begrippen</i>	<i>Deel 2 en deel 3</i>
<i>Naturalistic inquiry</i>	<i>In interactie via hermeneutisch proces ontwikkelen van begrip</i>	<i>Exploratie</i>	<i>Deel 2 en deel 3</i>
<i>Fourth Generation evaluation</i>	<i>Inzichten tijdens onderzoek terugbrengen in het onderzoeksproces</i>	<i>Evalueren</i>	<i>Deel 4: Retrospective evaluatie</i>
<i>Narratieve benadering</i>	<i>Gebruik maken van meerdere verhalen</i>	<i>In samenhang beschrijven van interacties en gebeurtenissen</i>	<i>Door alles heen: bij de scrumcoaches, in de interviews, door rond te lopen en te luisteren</i>

*Overzicht van inspiratiebronnen in het onderzoeksproces*

<sup>5</sup> zie verantwoording paragraaf 3.5.2

## Deel 2 Op verkenning

De wereld van werk is sterk in beweging. Organisaties zitten in een complexe en turbulente omgeving waarin snelle veranderingen aan de orde van de dag zijn. Mondialisering en de snelle ontwikkelingen in de communicatietechnologie maken dat de grenzen tussen organisaties en tussen organisatie en omgeving steeds meer vervagen. Wil je in deze dynamiek en complexiteit kunnen overleven dan zal de organisatie in staat moeten zijn om zich continu aan te passen aan de veranderde omstandigheden. Twee bewegingen die in deze tijd waar te nemen zijn, komen in dit proefschrift samen en staan centraal. Het samenwerken op fysieke afstand en het samenwerken in een team.

Het samenwerken aan een taak, project of product betekent niet meer vanzelfsprekend dat je in elkaars nabijheid bent. We kunnen, dankzij de technologische ontwikkelingen samen werken aan een opdracht waarbij de ander(en) op een fysiek andere plaats en/of op een ander tijdstip aan het werk is. Hierbij gebruik makend van technische en computergestuurde communicatie. Samenwerking vindt dus plaats onder andere omstandigheden, met andere, nieuwe hulpmiddelen. We spreken ook wel over virtueel samenwerken. En de ontwikkelingen gaan zo snel, dat er eigenlijk geen sprake meer is van *òf* er virtueel samengewerkt wordt, maar meer *in welke mate* er virtueel wordt samengewerkt. De tweede beweging is de toename van het werken in (tijdelijke) teams. Teams worden steeds meer gezien als de nieuwe bouwstenen van de organisatie waardoor er sneller ingespeeld kan worden op de toegenomen complexiteit en verandersnelheid.

Deze twee bewegingen hebben geleid tot de toename van virtuele teams.

*Hierbij hanteer ik de definitie dat het bij een **virtueel team** gaat om een team wiens leden samenwerken aan een gezamenlijke taak, waarbij er in overgrote mate gecommuniceerd wordt met behulp van communicatietechnologie en waarbij zij dat grensoverschrijdend doen.*

De omstandigheden waaronder we samenwerken zijn dus behoorlijk aan het veranderen in vergelijking met een aantal decennia geleden. De veranderingen lijken blijvend. Samenwerken op afstand, hoe moeilijk is dat? De vraagstukken waar we voor staan, zijn niet eenduidig en ze zijn nieuw. De situaties en interactiepatronen zijn onvoorspelbaar en instabiel. De zoektocht naar hoe we met elkaar samen moeten werken onder deze nieuwe omstandigheden is in de praktijk van alledag in volle gang. Wat weten we er al van? Wat vraagt dat van mensen? Wat betekent dat voor de processen tussen mensen? Wat is er anders? Wat hebben we te leren en hoe kunnen we dat leren?

In dit hoofdstuk ga ik op verkenning.

## 4 SAMENWERKEN OP AFSTAND

### Hoe moeilijk is dat? Een verkenning

#### 4.1 Inleiding

Dit proefschrift gaat over samenwerken op afstand. In teamverband. Hoe moeilijk is dat? Samenwerken op zichzelf is al lastig genoeg. Het heeft voordelen, maar zeker ook nadelen. De vele voorbeelden daarvan kunnen we dagelijks om ons heen zien. De meesten van ons hebben het zelf ervaren. Teams waarbinnen de samenwerking vastloopt. Omdat enkelen keer op keer het voortouw moeten nemen en anderen meeliften. Of omdat sommigen geen inbreng hebben of het gevoel hebben dat hun inbreng niet serieus genomen wordt. Omdat sommigen hun 'zin' door willen drijven. Door misverstanden. Omdat er verschillend gedacht wordt over zaken. Omdat sommige mensen elkaar niet mogen. Het samenwerken aan een taak, project of product is niet gemakkelijk en succes is dan ook zeker geen vanzelfsprekendheid.

*Een team bestaat uit een aantal mensen dat in min of meer stabiel verband samenwerkt aan een gezamenlijke taak. Deze taak is de bestaansreden van het team en maakt de teamleden van elkaar afhankelijk.*

*(Bron: Hovelynck en Prins, 2007)*

Samenwerken met mensen die op fysieke afstand zitten lijkt nog moeilijker. De omstandigheden zijn complexer. Wat vraagt dat van mensen? Samen aan een project werken, daarbij gebruik makend van computergestuurde communicatie. Hoe is het om samen aan een taak te werken als je elkaar niet of slechts sporadisch face-to-face ziet? Als je zelden of nooit in elkaars fysieke aanwezigheid bent? Samen aan een project werken met mensen die leven en werken in een andere cultuur? Wat vraagt dat? Waar loop je dan tegenaan? Wat vraagt dat van het handelen van degene die daar leiding of sturing aan geeft? Wat is van belang? En vanuit mijn eigen achtergrond de vraag: wat betekent dit voor een trainer/ coach/ consultant? Hoe ondersteun je een dergelijk samenwerkingsproces? Zoals in de inleiding al beschreven bots ik vanuit de praktijk tegen dit vraagstuk aan. Hoe kan ik anderen ondersteunen bij dit vraagstuk? Vanuit bovenstaande vragen begin ik mijn zoektocht. Mijn doel is om bruikbare kennis en handvatten te vinden waarmee mensen in de praktijk het vermogen om op afstand samen te werken (verder) kunnen ontwikkelen.

De Centric organisatie biedt mij de mogelijkheid om samen op zoektocht te gaan. Ik begin met verkennen, op twee manieren. Een globale eerste verkenning in de literatuur. Wat weten we al van samenwerken op afstand? Dit staat in paragraaf 4.2. centraal. Hiermee hoop ik meer gevoeligheid te ontwikkelen voor de nuances van het onderwerp. Een tweede verkenning in de praktijk. Deze staat in paragraaf 4.3 centraal. Wat vinden mensen in de Centric praktijk relevant om te onderzoeken? Welke vragen spelen er? Wat leeft er in de organisatie? Op deze manier wil ik zicht krijgen op het vraagstuk van samenwerken op afstand en de relevantie ervan voor Centric. Meer specifiek wil ik tijdens deze eerste verkenning ontdekken wanneer mijn zoektocht voor hen nuttig kan zijn. Zoals later zal blijken, geven deze 'ontdekkingen' aanleiding tot een verdere afbakening.

#### 4.2 Eerste verkenning in de literatuur

##### 4.2.1 Definitie

Wat weten we van samenwerken op afstand? Ik begin mijn verkenning in de literatuur rondom virtuele teams. Ik start met zoekopdrachten (onder andere Google Scholar; virtual teams, virtual collaboration) en via referenties van de eerste artikelen kom ik verder in de literatuur. In virtuele teams is afstand, het niet fysiek bij elkaar zijn immers een kenmerk. Ik kom veel gelijksoortige definities tegen.

**Virtuele teams** gebruiken computergestuurde communicatie om samen aan een taak te werken over geografische, tijds- en organisatiegrenzen heen.  
(Bron: Bell en Kozlowski, 2002; Lipnack en Stamps, 2000; Griffith e.a., 2003; Martins e.a., 2004)

**Virtuele teams** zijn te karakteriseren als groepen die geografisch of organisatorisch verspreid samen aan het werk zijn en die een combinatie van telecommunicatie en informatietechnologie gebruiken om een organisatieopdracht te volbrengen.  
(Bron: Townsend, DeMarie en Hendrikson, 1998)

**Traditionele of face-to-face teams** bestaan uit leden die met elkaar samenwerken op dezelfde locatie en relatief gemakkelijk toegang hebben tot face-to-face communicatie wat hun primaire manier van communiceren is.  
(Bron: McDonough e.a., 2001)

Leden van een virtueel team kunnen in hetzelfde gebouw zitten, maar kunnen net zo gemakkelijk elders, vanuit een andere plaats of vanuit een ander land werken. Het kan zijn dat ze elkaar zelden of nooit face-to-face ontmoeten. Het gebruik van technologie alleen maakt nog geen virtueel team. Bijna ieder team gebruikt in meer of mindere mate technologie, maar de mate van virtualiteit neemt toe naarmate er meer geleund wordt op communicatietechnologie. Geografisch verspreide teams hebben vaak geen keuze behalve dan te communiceren via technologie. Ook al hebben sommige individuele teamleden wel voorkeur voor face-to-face interactie. Recente definities verleggen hun focus naar de mate van virtualiteit (Bell en Kozlowski 2002; Zigurs, 2003). De hoeveelheid tijd die leden besteden aan computergestuurde communicatie in plaats van face-to-face communicatie bepaalt de mate van virtualiteit (Gibson en Cohen, 2003).

**Moderne definities** definiëren virtuele teams als teams die technologie in wisselende mate gebruiken in het werken over lokale, tijds-, organisatie en relationele grenzen heen om een interdependente taak te volbrengen.  
(Bron: Berry, 2011)

**De hoogste graad** van virtualiteit is als alle leden apart werken vanuit locaties op afstand en enkel communiceren en interacteren via computergestuurde communicatie of andere communicatietechnologie.  
(Bron: Kirkham, Rosen, Gibson, Tesluk en McPherson, 2002)

Steeds meer onderzoekers nemen dus afstand van het definiëren van een virtueel team ten opzichte van een traditioneel of conventioneel face-to-face team en zien virtualiteit als een potentieel karakteristiek van alle teams. Eigenlijk is er tegenwoordig bijna geen sprake meer van teams die geen communicatietechnologie gebruiken.

#### 4.2.2 Wat is er anders?

Wat vraagt het van mensen? Wat speelt zich af tussen mensen in dergelijke virtuele teams? Wat doet het met de onderlinge relaties? Waar lopen mensen tegenaan? Wat is er anders in het samenwerken in virtuele teams dan in face-to-face teams? Is het wel anders? Vanuit de eerste zoekopdrachten verken ik de literatuur verder. Opvallend is dat lange tijd veel onderzoek is gedaan in experimentele settings met studententeams. De laatste jaren treedt daar verandering in op en wordt er ook onderzoek gedaan bij bestaande teams in organisatie settings. Uit de literatuur blijkt dat samenwerken in virtuele teams niet eenvoudig is. Er liggen veel uitdagingen. In het onderstaande overzicht geef ik een opsomming van factoren die een rol blijken te spelen op het vlak van de interpersoonlijke

processen in een virtueel team. Deze opsomming is zeker niet volledig. Het gaat me slechts om het opbouwen van een eerste, globaal beeld.

Uit verschillende onderzoeken komt naar voren dat virtuele teams dezelfde zaken tegenkomen als traditionele face-to-face teams, maar een grotere kans op problemen hebben als gevolg van extra complexiteit. Net als in traditionele teams blijken er in virtuele teams ook verschillende fasen van ontwikkeling onderscheiden te kunnen worden (Sarker e.a., 2001 in Powell en Picolli e.a., 2004). Interessant is de tijds kwestie waar een aantal onderzoekers melding van maken. Veel van de genoemde knelpunten blijken over de tijd heen te verdwijnen! Dus virtuele teams die langer met elkaar werken, blijken steeds minder last te hebben van de knelpunten.

Onderzoeker	Knelpunten
<i>Hakkinen, 2004</i>	<i>Het tot stand brengen van gedeelde betekenisgeving, het coördineren van perspectieven, en het tot stand brengen van een gevoel van social presence.</i>
<i>Wiesenfeld e.a., 2001</i>	<i>Onderlinge verbinding; identificatie en het gevoel bij het team te horen, maar ook organisatie-identificatie.</i>
<i>Curtis en Janssen, 2011</i>	<i>Verbonden blijven is lastig.</i>
<i>Cramton en Webber, 2005</i>	<i>Het bouwen aan en het onderhouden van een sociaal systeem. Het uitwisselen van informatie en het bereiken van wederzijds begrip. Common ground; creëren van of gebrek aan common ground.</i>
<i>Kanawattanachai en Yoo, 2002; Jarvenpaa en Leidner, 1999</i>	<i>Het opbouwen van onderling vertrouwen.</i>
<i>Zaccaro en Bader, 2003</i>	<i>Procesverlies door lagere cohesie, minder vertrouwen, gebrek aan standaarden, geringer taakbesef.</i>
<i>Cramton, 2002</i>	<i>Kwetsbaarheid in het tot stand brengen van gezamenlijke kennis/delen van informatie. Cramton ziet vijf factoren waarin virtuele teams kwetsbaar zijn:</i> <ol style="list-style-type: none"> <li><i>1. Niet of weinig communiceren over omgevingsinformatie en dat ook snel vergeten.</i></li> <li><i>2. Ongelijke verdeling van informatie.</i></li> <li><i>3. Verschil in informatie over wat belangrijk is.</i></li> <li><i>4. Verschil in snelheid en timing.</i></li> <li><i>5. Onzekerheid over betekenis van stilte.</i></li> </ol> <i>Deze factoren beperken het vermogen van het team om te leren.</i>



<i>Lojeski en Reilly, 2007</i>	<i>De 'big three challenges' zijn het opbouwen van vertrouwen, innovatie en het ontwikkelen van effectieve leiderschapsvaardigheden.</i>
<i>Chresbourg 2003, 2006</i>	<i>Er worden andere eisen gesteld aan het managen van afhankelijkheden, samenwerken, communicatie, leiderschap, loyaliteit en betrokkenheid, en identificatie met de organisatie.</i>
<i>Armstrong en Cole, in Hinds en Kiesler, 2002</i>	<i>Conflicten blijven langer onzichtbaar en lijken vanuit het niets op te laaien.</i>
<i>Lipnack en Stamps, 2000</i>	<i>Het opbouwen van een relatie, cohesie en vertrouwen is moeilijker.</i>

*Overzicht van knelpunten van interpersoonlijke aard in virtuele teams*

#### 4.2.3 Hoe zit het met de technologie?

Welke specifieke rol speelt de technologie hierin? Wat weten we daarvan? De impact van technologie op onze manier van handelen en onze manieren van samenwerken is groot. Zo hebben bijvoorbeeld de ontwikkelingen in de ICT, de mobiele telefonie en mobiel, draadloos internet het mogelijk gemaakt om buiten kantoor te werken en zo een andere definitie gebracht van de scheiding tussen privé en werk. Wat we ervaren, hoe we doen en hoe we de werkelijkheid om ons heen interpreteren wordt mede gevormd door de technologie die we tot onze beschikking hebben en die we gebruiken (Verbeek, 2006; van Lier, 2013). De technologie en de technologische toepassingen maken een toename van virtuele teams mogelijk.

Veel onderzoek richt zich op de impact van technologie op de effectiviteit van een virtueel team. Zo blijkt bijvoorbeeld uit onderzoek dat rijkere media een positieve impact hebben op de effectiviteit van een team, de hoeveelheid communicatie, de relatie tussen teamleden en de betrokkenheid bij het team. Ook leiden rijkere media tot meer vertrouwen (Martins e.a., 2004).

***Rijke media*** zijn communicatiemiddelen die real time en face-to-face communicatie mogelijk maken. Voorbeelden hiervan zijn Skype, of video conference systemen. Sms en e-mail zijn voorbeelden van arme media.

Ook is onderzoek gedaan naar voorwaarden. Zo vinden Karoui e.a. in hun onderzoek verband tussen het al of niet succesvol verlopen van de samenwerking, en de fit tussen de taak en de gebruikte technologie, het type informatie dat overgedragen moet worden, de tijdscharacteristiek van de informatieuitwisseling (synchroon/asynchroon), en de structuur van de informatie (gestructureerd/ongestructureerd) (Karoui, Dudezert, Gurkan, 2010). Er zal dus goed nagedacht moeten worden over welk medium voor wat gebruikt wordt (Kimball, 1997). Een ander aspect wat naar voren komt is dat hoe beter de teamleider en de teamleden met de technologie kunnen werken, en hoe meer ervaring ze er mee hebben, hoe effectiever de samenwerking (Kimball, 1997).

Onderzoek naar groepsdynamische effecten van technologie laat zien dat bepaalde communicatiemiddelen het fenomeen van social loafing doen afnemen, status verschillen doen verminderen en effect kunnen hebben op de onderlinge banden in de groep (Gilson, e.a., 2015).

#### 4.2.4 Hoe te handelen?

De populaire managementliteratuur staat bol van de tips en concrete aanwijzingen. In de wetenschappelijke literatuur zijn minder aanknopingspunten te vinden voor het handelen in de praktijk. Uit een literatuuroverzicht van Powell, Piccoli, Ives (2004) wordt het belang duidelijk van periodieke face-to-face meetings. Dat bevordert de ontwikkeling van een team en helpt om tot succesvolle interactie te komen. Face-to-face meetings tijdens de startfase bevorderen socialisatie, vertrouwen en respect tussen de teamleden. Oefeningen rondom teambuilding, het vaststellen van gezamenlijke normen en de specificatie van een duidelijke teamstructuur, als ook het volgen van een gezamenlijke training dragen bij aan het succesvol zijn van een virtueel team (Powell, Piccoli, Ives, 2004).

Als face-to-face meetings niet mogelijk zijn, dan blijkt het van belang te zijn om naast communicatie rondom werkgerelateerde zaken ook aandacht te hebben voor communicatie rondom sociale issues. Virtuele teams die daar aandacht aan besteden bereiken een hogere graad van vertrouwen. Chat-sessies en informele contacten kunnen hierin bijdragen. Niet alleen communicatie over sociale onderwerpen, maar ook zorgen voor veelvuldige communicatie en voorspelbaarheid in de communicatie bevordert het gevoel van vertrouwen. Zorgen voor feedback, positief leiderschap, en enthousiasme leiden ook tot meer vertrouwen in een virtueel team (Jarvenpaa en Leidner, 1999).

### 4.3 Eerste verkenning in de praktijk

#### 4.3.1 Aanpak

Na dit globale beeld van het vraagstuk in de literatuur is het tijd om de praktijk in te duiken. Wat leeft er in de Centric organisatie rondom het vraagstuk van samenwerken op afstand? Wat vinden mensen relevant om te onderzoeken? Welke vragen spelen er? Ik besluit 'een rondje langs de velden' te maken en er met mensen over te gaan praten. De wijze waarop het lijstje met gesprekspartners tot stand komt is puur pragmatisch. Ik krijg van de CEO van Centric de eerste drie namen aangereikt. Het zijn (project)managers die ervaren zijn in het aansturen op afstand. Daarnaast ken ik zelf, uit eerdere trajecten, ook een aantal managers waarvan ik weet dat ze ervaring hebben in het aansturen van samenwerking op afstand of er in ieder geval mee bezig zijn. En van het één komt het ander; mijn gesprekspartners wijzen me weer op andere mensen in de organisatie. In de keuzes van mijn gesprekspartners ben ik alert op een zo breed mogelijke vertegenwoordiging van posities in de organisatie. De gesprekken ga ik zo open mogelijk in. Ik heb geen specifieke gedachten. Ik wil de gesprekken ingaan vanuit een 'niet-weten' houding, zodat ik kennis kan nemen van de ervaringen en perspectieven van mijn gesprekspartners. Ik ben benieuwd, nieuwsgierig en wil van mijn gesprekspartners leren. Ieder gesprek begin ik door toe te lichten dat ik geïnteresseerd ben in samenwerken op afstand. Ik vraag naar hun ervaringen, hun visie op de relevantie van het onderzoek en hoe het in hun praktijk speelt. In het gesprek laat ik me leiden door wat mijn gesprekspartner inbrengt. In deze verkennende fase spreek ik in totaal 13 personen die vanuit verschillende posities bij het onderwerp betrokken zijn. De tijdsduur is afhankelijk van de hoeveel tijd die mijn gesprekspartner ter beschikking heeft. Sommige gesprekken duren een uur, andere twee uur. Ik neem de gesprekken op met een voice-recorder en maak enkele aantekeningen. Na afloop stuur ik een uitwerking van het gesprek naar de betrokkenen.

Het rondje levert veel nuttige informatie op. Over wat de mensen ervaren in het samenwerken op afstand. En ook over wat relevant is voor de organisatie. Wat er leeft op het vlak van samenwerken op afstand. Waar vragen en uitdagingen liggen. Gaandeweg het rondje krijg ik gevoel voor wat belangrijk en nuttig is en wat niet. Op die manier geeft het 'rondje langs de velden' richting en helpt het me om mijn vraagstuk nader af te bakenen. In de bijlage doe ik uitgebreid verslag van de hele casus. Op deze plek beperk ik me tot een opsomming van wat ik van het rondje geleerd heb.

### 4.3.2 Ontdekking: terminologie

Onmiddellijk in mijn eerste gesprek stuit ik op een taalkwestie. Want in de wereld van software ontwikkeling spreekt men niet van virtuele teams maar van gedistribueerde teams. En niet van traditionele of face-to-face teams maar van co-located teams. Wil ik aan kunnen sluiten bij de organisatie dan zal ik van deze andere terminologie gebruik moeten maken. Dus dat doe ik vanaf nu.

*Virtueel = gedistribueerd  
Face-to-face = co-located*

### 4.3.3 Ontdekking: relevantie van het vraagstuk

Samenwerken op afstand blijkt een zeer relevant thema te zijn voor de organisatie. Centric ontkomt er niet aan om gedistribueerd software te ontwikkelen. Er blijken verschillende factoren een rol te spelen. De noodzaak tot meer ontwikkelcapaciteit, het tekort aan mensen op de Nederlandse arbeidsmarkt die geschoold zijn in de nieuwste technologieën, en onder druk van de concurrentie ook de geringere loonkosten. De organisatie heeft eerder geëxperimenteerd met het uitbesteden van ontwikkelwerk naar Azië. Nu is de wens van de directie om het dichterbij huis te zoeken. Dichterbij huis betekent gemakkelijker te bereiken. En dichterbij huis betekent een geringer cultuurverschil. Er is gekozen voor Roemenië (Iasi) en er is besloten om dit een eigen vestiging te laten zijn. Ook is er gekozen voor de weg van de geleidelijkheid. Er ligt geen verplichting voor de clusters in Nederland om hun ontwikkelwerk uit te besteden. Er is geen expliciete doelstelling neergelegd. Wel een duidelijke wens van de directie om meer ontwikkelwerk over te hevelen naar Iasi. De eerste projecten zijn gestart. De komende jaren zullen er velen volgen. Het samenwerken op afstand is begonnen. In Nederland brengt dat veel vragen met zich mee. Wat is er voor nodig om dat succesvol te laten zijn? Hoe moeten we dat aansturen? Wat gaat dat van ons vragen? Welke projecten zijn wel en welke zijn niet geschikt om gedistribueerd aan de slag te gaan?

*Projectleider: "Of laat ik het zo zeggen, Centric Gouda of IJsselstein is in mijn ogen nog één van de weinige bolwerken waar heel veel traditionele fysieke teams zitten."*

*Manager: "Dus dat betekent dat we andere manieren moeten gaan verzinnen om die communicatie en die overdracht van kennis te organiseren, en kun je dan volstaan door gewoon een soort video conferencing of moet je mensen daar af en toe ook eens naar toe laten gaan. Ja, hoe organiseer je dat? Ik vind dat nog wel een eh... hele boeiende in wezen."*

*En even later: "...en ja, hoe stuur je dan dat proces aan eigenlijk, dat je met elkaar zit, dus een deel hier en een deel in Roemenië, hoe ga je dat doen?"*

*Clusterdirecteur: "En al die vragen zijn heel spannend, ook voor de mensen die hier werken. Dus het is een hele lastige hè. Je kunt je voorstellen dat het nog al wat weerstand op kan roepen. Dus ik zeg ook tegen iedereen; we moeten hierover nadenken en erbij zeggen dat dat nou niet meteen betekent dat we alle mensen niet meer nodig hebben."*

### 4.3.4 Ontdekking: scrum is helpend

Scrum wordt herhaaldelijk genoemd als een helpende methodiek. Mijn gesprekspartners noemen verschillende redenen. Er wordt gesproken over het voordeel van het (in aanvang) werken met minimale specificaties of beschrijvingen, het kort cyclische werken en het maken van kleine stappen wat bij de scrummethodiek hoort. Door snel concreet resultaat op te leveren, verklein je het risico dat er

veel tijd gaat zitten in het bouwen van iets wat niet de bedoeling is. Dit is wat ik gebouwd heb, kijk maar. Bedoelde je het zo? En door deze wederzijdse beïnvloeding ontstaat er vertrouwen. De korte feedbackloops geven een gevoel van zekerheid in eigen kunnen (zelfrespect en kunde).

Het gaat om het werken in een klein multidisciplinair team wat op regelmatige basis in contact met de klant staat en zo zicht heeft op het gewenste eindresultaat. Op deze manier ontstaat betrokkenheid. De vastgelegde, frequente contactmomenten, iedere dag op een vast tijdstip, geven een discipline om af te stemmen en geeft een gevoel van controle, 'weten wat er speelt'. Ook de transparantie die de methodiek voorschrijft in planning en taakuitvoering wordt als helpend ervaren.

*Projectleider 1: "En waar vroeger een release een jaar duurde, duurt-ie in een moderne manier van software ontwikkelen in gedistribueerde teams een week, hooguit twee weken."*

*Technisch manager: "De grote voordelen zijn inderdaad het opsplitsen in kleine eenheden, maar die ook tot resultaat leiden, waardoor dus eh..., na een bepaalde sprint of een bepaalde stap die je neemt komt er ook wat uit. Een resultaat waardoor het hele team gaat zien: 'Hè, dit is leuk, we hebben al wat!'"*

*Projectleider 2: "En het feit dat dus het team een resultaat, een gezamenlijk resultaat moet opleveren en het feit dat je door de hele korte cycli..., dat je resultaat kan laten zien over één cyclus van twee of drie weken en resultaat kan laten zien..., nou kijk eens wat we gemaakt hebben..., dit is wat goed gelukt is..., dit is wat minder gegaan..., enzovoorts. En op die manier heb je veel mogelijkheden om het project ook te sturen en de betrokkenheid van de stakeholders te verbeteren. Dus het heeft heel veel voordelen."*

*Projectleider 3: "Het komt er eigenlijk op neer dat je niet zegt van..., nou..., ik stuur een project aan en een jaar later is het project klaar. Nee, je gaat in hele korte increments, korte leverinkjes, waar je steeds meer functionaliteit krijgt en ook steeds terugkoppeling van de klant kan halen. Dan kun je ook veel sneller bijsturen."*

*Projectleider 4: "Nou, daar (scrum, IV) zitten hele interessante technieken in zoals een daily stand-up meeting waar teammembers bij elkaar komen en vertellen wat zij de vorige dag gedaan hebben en wat zij die dag van plan zijn te gaan doen en wat zij, want dat wordt van ze gevraagd, voorzien als obstakel. Het blijkt een vorm te zijn die ze dwingt om te communiceren met hun teamgenoten. Maar ja..., dan moet je ze wel bij elkaar kunnen drijven en ja..., als ze niet allemaal op dezelfde locatie zitten dan kan je dat wel met audiovisuele hulpmiddelen oplossen."*

*Projectleider 5: "De transparantie in de voortgang (in geval van scrum, IV), want dat geeft rust. Dan weet je of het goed gaat of niet. Nu gaat dat soms niet goed, dan word ik nerveus en geïrriteerd. Dan ervaar je de afstand wel. Ondanks dat ik weet dat ze te vertrouwen zijn, word ik toch nerveus. Dan ervaar ik de afstand, krijg ik de behoefte om ze op te zoeken."*

De organisatie is in het klein gestart met scrum. Een paar projecten worden volgens die methodiek aangepakt. De bedoeling is om dit verder uit te breiden in de organisatie. In een bepaald cluster gaat gestart worden met een opleidingstraject.

#### 4.3.5 Ontdekking: meer helpende factoren

Face-to-face contacten zijn belangrijk. Liefst elkaar geregeld fysiek ontmoeten, maar als dat niet gaat, dan in ieder geval zo veel mogelijk contact via een medium waarbij je elkaar kunt zien (Skype, Lync, video conferentie systeem). En daarmee komt ook het belang van de beschikbaarheid van de juiste communicatiemiddelen naar boven. Ook de juiste software (technische samenwerkingstools) is van belang. Vooral TFS (Team Foundation Server) wordt genoemd. Software die helpt om het hele ontwikkelproces te volgen en ervoor te zorgen dat iedereen weet wat er allemaal speelt. Ook is er goed mee te zien of een planning wel of niet gehaald gaat worden.

*Scrummaster: "Zonder de video zou het niet werken!"*

#### 4.3.6 Ontdekking: leerproces

De organisatie heeft de afgelopen jaren al wat ervaring opgedaan met het samenwerken op afstand. Dat is in een aantal gevallen niet succesvol verlopen. Deze weinig succesvolle projecten zijn geëvalueerd en er is lering uit getrokken. Het wordt gezien als een leerproces. Zo kiest men nu voor 'dicht bij huis' (Roemenië), elkaar geregeld fysiek ontmoeten, meer in gezamenlijkheid aan een project werken, regels voor de architectuur moeten duidelijk zijn, verwachtingen moeten duidelijk zijn. Wat de aansturing van het project betreft: dat blijkt een kritische factor te zijn. Enerzijds de aansturing vanuit het management van de Unit, anderzijds de wijze waarop de projectleider het project stuurt. Hoe dat anders moet, daar zijn mijn gesprekspartners nog zoekend in.

Clusterdirecteur: *"Ja de belangrijkste (les, IV) was eigenlijk, ik denk, dat is aan de ene kant niet nieuw en lijkt een open deur maar is toch een belangrijke, is dat de cultuur waarmee je werkt en zeker als je ervaring opdoet, het wel handig is dat het binnen reisafstand is en dat het een toch een beetje vergelijkbare cultuur is."*

En even later: *"Nou ja, de grap is dat vanuit de eerste (ervaringen, IV), want eerst was het allemaal zo los, los en dat ze nu juist veel meer doen met de Roemenen hier halen. Wat je nu ook hebt gezien, ja dat is natuurlijk met van alles, maar als je elkaar kent, al is het dat ze een keer langskomen, dat ze steeds meer en makkelijker communiceren terwijl het eerst heel erg van afstand was."*

Technisch manager: *"Bij het nieuwe traject moeten we dat dus wel anders gaan doen. Nou is Felix ook wel weer een ander type projectmanager hè..., dus dat soort aanpakken verschilt nogal per type project-manager."*

En even later: *"Ik wil dus eigenlijk van het begin af aan wel wat meer ja, wat meer in de gezamenlijkheid doen. En dat rigide scheiden van dit is Roemenië en dit is Gouda. Ja, dat vind ik gewoon..., dat ging mij nèt iets te ver."*

#### 4.3.7 Ontdekkingen als uitgangspunt voor volgende stappen

Na de oriëntatie in de literatuur en de oriëntatie in de praktijk is het tijd voor een pas op de plaats. Hoe zit het met de *relevantie* van het vraagstuk? Uit mijn eerste verkenning concludeer ik dat het een relevant thema is.

Samenwerken op afstand blijkt een *uitdaging*. Dit komt naar voren uit de literatuur en wordt als zodanig ook ervaren in de Centric-organisatie. In de literatuur is veel aandacht voor de knelpunten van het samenwerken op afstand. Richtlijnen of handvatten voor praktisch handelen zijn schaars. Uit eerdere projecten zijn er in de organisatie een aantal 'lessen' geleerd, maar er blijven een hoop vragen over. De intentie binnen de organisatie is om de komende jaren steeds meer samen met de Roemeense collega's software te gaan ontwikkelen. Samenwerken op afstand is daarmee ook voor de komende jaren een relevant thema voor Centric.

Hoe kan ik mijn zoektocht *nuttig* laten zijn voor de praktijk, in dit geval heel specifiek voor Centric?

De opgave om de samenwerking met Roemenië uit te breiden valt samen met de ambitie om volgens de *scrummethodiek* software te gaan ontwikkelen. Scrum blijkt helpend. Beide facetten zijn nieuw voor de organisatie. Op beide facetten is de organisatie zoekend en lerend.

Op grond van mijn 'rondje langs het veld' concludeer ik, in samenspraak met een aantal betrokkenen, dat het nuttig is voor Centric als ik me richt op de scrummethodiek en de samenwerking met Roemenië. En zo ontstaat als vanzelf de afbakening van het vraagstuk 'samenwerken op afstand'. De focus ligt op het gedistribueerd ontwikkelen van software met scrum als ontwikkelmethodiek. Daarmee rijzen er nieuwe vragen. Vragen ten aanzien van scrum. Wat is dat voor methodiek? Hoe werkt het? Hoe kan dat helpend zijn? Welke mogelijkheden biedt het? Wat is er voor nodig om het helpend te laten zijn? En vragen ten aanzien van de samenwerking met Roemenië. Hoe kunnen we het gedistribueerd software ontwikkelen succesvol(ler) maken? Wat ervaren de betrokkenen als kritische factoren in het samen software bouwen op afstand? Hoe werkt scrum voor hen in dit proces? Er start een nieuwe zoekbeweging.

## 4.4 Samenvatting

In dit hoofdstuk heb ik een eerste hele globale verkenning gedaan in de literatuur. Er blijken veel uitdagingen te zijn op het vlak van interpersoonlijke processen. Het opbouwen van vertrouwen, het tot stand brengen van gedeelde betekenissen, het coördineren van perspectieven zijn zo een paar factoren waar mensen in het samenwerken op afstand problemen mee kunnen krijgen. Hoe rijker de media waar mensen gebruik van maken, hoe minder problemen. Er blijken een aantal aanknopingspunten te zijn voor het handelen. Elkaar fysiek ontmoeten, aandacht in de communicatie voor sociale issues, veel onderlinge communicatie en zorgen voor voorspelbaarheid.

Door de praktijk van Centric in te duiken doe ik een aantal ontdekkingen. Het onderwerp is relevant voor de organisatie, in IT land gaat het dan om gedistribueerde teams. Scrum, een methodiek om software te ontwikkelen wordt helpend genoemd. De verkenning geeft aanleiding tot een verdere afbakening; de focus komt te liggen op samenwerking in gedistribueerde scrumteams. In het volgende deel doe ik verslag van de nieuwe beweging die is ontstaan.

## Deel 3 Op reis

Er ontstaat een nieuwe zoekbeweging waarin het ontwikkelen van software in gedistribueerde scrumteams centraal staat. Om bij het begin te beginnen ligt de focus van het eerste gedeelte van dit hoofdstuk op scrum als methodiek om software te ontwikkelen. In de eerste paragraaf (5.1) beschrijf ik kort wat het ontwikkelen van software inhoudt. Want waar hebben we het over als we spreken van 'het ontwikkelen van software'? Wat is dat? Wat vraagt dat? Wat zijn de karakteristieken van het ontwikkelen van software? Dan volgt in paragraaf 5.2 een toelichting op scrum. Ik besteed aandacht aan de vragen: Wat is scrum? Wat is de achtergrond? Hoe zit het in elkaar? Ook duik ik de literatuur in om te ontdekken wat er zoal over scrum op papier staat. Dit staat in paragraaf 5.3 centraal.

In het tweede gedeelte van dit hoofdstuk verschuift de focus naar scrum binnen Centric. Om hier zicht op te krijgen duik ik tijdens mijn onderzoek de praktijk in. Ik kies voor participerende observatie. Door in de praktijk betrokken te zijn bij 'scrumzaken', mee te doen en te luisteren naar wat er speelt bij de mensen die ermee aan het werk zijn, 'de deskundigen', kan ik leren. Gedurende anderhalf jaar ben ik op verschillende manieren betrokken. Ik volg een opleiding tot scrummaster, woon bijeenkomsten bij, faciliteer een retrospectieve bij een scrumteam, start een intervisietraject voor scrummasters en product-owners en start een samenwerking met scrumcoaches. Tussentijds heb ik interviews om op onderdelen scrum beter te begrijpen. In het vervolg van dit hoofdstuk doe ik verslag van deze activiteiten. In paragraaf 5.4 beschrijf ik mijn opleiding binnen Centric tot gecertificeerd scrummaster. In paragraaf 5.5 doe ik verslag van het bijwonen van scrumbijeenkomsten, het faciliteren van een retrospectieve, de intervisiebijeenkomsten en het traject met de scrumcoaches. Richtinggevende vragen zijn: Hoe ziet scrum in de Centric-praktijk eruit? Wat is er voor nodig om het werkend te laten zijn? Wat komen scrumteamleden in de praktijk tegen? In paragraaf 6 geef ik tot slot een samenvatting en trek ik conclusies.

Het doen van praktijkonderzoek, het mee willen leven en leren met de betrokkenen heeft als consequentie dat de praktijk van alledag leidend is. Het proces van samenwerking in gedistribueerde scrumteams verloopt geleidelijk binnen Centric. Beginnend met een enkel project, geleidelijk aan steeds meer gedistribueerde projecten. Concreet betekent dat voor mij dat ik me in aanvang richt op scrum in co-located teams, en gaandeweg op gedistribueerde scrumteams.

## 5 SCRUM

### Waar gaat het over? Een eerste stap

#### 5.1 Het ontwikkelen van software

##### 5.1.1 Inleiding

Over het onderwerp software ontwikkeling valt veel te vertellen. Het grondig uitdiepen van dit werkveld zou de volledigheid misschien dienen, maar het voert voor het doel van mijn verhaal te ver. Ik volsta daarom met een korte toelichting op de karakteristieken. Net voldoende om de leek enige oriëntatie te verschaffen in het land van de software.

Wat is er bijzonder aan het ontwikkelen van software of om het vakjargon te gebruiken het 'bouwen' van software? Wat maakt het bouwen van software anders dan andere vormen van bouwen?

##### 5.1.2 Karakteristieken van software ontwikkeling

Voor diegenen die uit de wereld van de software ontwikkeling komen, is hetgeen ik nu ga beschrijven gesneden koek. Sterker nog, zij zullen me er meer over kunnen vertellen dan ik. Voor de leek is enige oriëntatie wel op zijn plaats.

Software ontwikkeling is een praktijkgericht werkgebied met het doel om software te maken of zoals we ook wel zeggen software te 'bouwen'. Software bouwen verschilt op een subtiele wijze van andere manieren van bouwen, zoals bijvoorbeeld het bouwen van een brug of het bouwen van een machine. Het verschil heeft vooral te maken met het stukje 'soft' in het woord 'software'.

*Scrummaster: "In software ontwikkeling, zeker als je een team hebt, gaat alles over communicatie. In veel andere bedrijven, zaken, omgevingen, is het ook allemaal communicatie, maar software is... Ik vind dat software iets speciaals is door de communicatie, want veel van wat je discussieert is zo abstract. Als we over iets discussiëren en het is echt een soort van manufacturing, dan heb je een proeftype. Dat kan ik gewoon bekijken. 'Oké..., hoe voelt dat? Ah ja..., dat komt los hier. Ah ja..., ik zie wat je bedoelt.' Ik heb hier alleen zes bestanden! Je ziet dan niet direct wat ik bedoel. Je krijgt het niet echt in je handen. Het is heel virtueel en totaal aanpasbaar. Het is nooit af, je kunt er altijd aan veranderen, het verbeteren."*

Software ontwikkeling kent onder andere de volgende bijzondere karakteristieken (Kruchten, 2005, 2007): Het betreft een betrekkelijk *jong werkgebied* waarin methoden, processen, technieken en hulpmiddelen zich razendsnel ontwikkelen. Een fundamentele theorie (zoals bijvoorbeeld een fundamentele wet in de fysica) over hoe de 'code' (een code is een set symbolen, de geschreven instructie voor een computer) zich in de computer precies gedraagt, is tot op heden nog niet voor handen. We kunnen dus ook niet voorspellen hoe een nieuw softwareprogramma (met de onderliggende code) zich in interactie met andere applicaties en het besturingssysteem zal gedragen. Eenmaal in de computer kan het ontwerp zich ongestructureerd gedragen, de boel slaat vast of er wordt van alles en nog wat verstoord. Het is gewoon niet duidelijk hoe componenten zich gaan gedragen als ze samengevoegd worden. We kunnen dus wel ontwerpen, maar hoe het ontwerp zich in de computer gaat gedragen, moet in het 'echt' ontdekt worden.

Software is *makkelijk te veranderen en zeer flexibel*. Daardoor ontstaat automatisch en 'van nature' een soort druk of neiging om gedurende de bouwphase allerlei zaken steeds maar weer aan te passen en te veranderen. Dat is anders dan bij het bouwen van een brug of een huis, daar bestaat die flexibiliteit niet. Als de pijlers eenmaal in het water staan ligt de plaats van de brug vast. Dit dwingt iedereen ertoe om het de eerste keer meteen goed te doen. Maar data tonen aan dat meer dan 60% van product- of projecteisen zich wijzigen tijdens het bouwen van software (Schwaber en Sutherland, 2012). En hoewel het eenvoudig lijkt om de software te veranderen is rigoureuus veranderen moeilijk. De gevolgen van de verandering zijn niet makkelijk te begrijpen en te coördineren. Veel schade aan



software ontstaat door iets te veranderen. Dus het schijnbare gemak van veranderen kent voordelen maar zeker ook nadelen. Er ontstaat een interessante dynamiek door het gemak van veranderen enerzijds en de geringe kosten van het 'maken' van software (bijvoorbeeld door middel van een CD-ROM of levering via het internet) anderzijds. Als een ontwerp (het initiële programma) niet helemaal klopt dan kan het met gemak gerepareerd worden en daarna opnieuw geproduceerd worden. En zo ontstaan twee belangrijke fenomenen in de software industrie namelijk die van het 'bug fixen' en die van de 'upgrade'.

```
def add5(x):
    return x+5

def dotwrite(ast):
    nodename = getNodeName()
    label=symbol.sym_name.get(int(ast[0]),ast[0])
    print '    %s [label="%s" % (nodename, label),
    if isinstance(ast[1], str):
        if ast[1].strip():
            print '=%s';' % ast[1]
        else:
            print '='
    else:
        print ');'
        children = []
        for n, childenumerate(ast[1:]):
            children.append(dotwrite(child))
        print , '    %s -> {' % nodename
        for in :namechildren
            print '%s' % name,
```

Voorbeeld van een code.<sup>6</sup>

De *ontwikkelingen* van de techniek om software te bouwen gaan gigantisch snel. Dit geeft een enorme druk op ontwikkelaars om bij te blijven in het vak. Deze rappe evolutie heeft ook gevolgen voor het onderhouden van 'legacy'-systemen. Legacy-systemen zijn (technisch) verouderde systemen die nog steeds door een aantal klanten gebruikt worden. Op grond van economische afwegingen of verplichtingen aan de klant blijven deze systemen operationeel en worden dus ook onderhouden. Maar de gebruikte technieken zijn niet langer in zwang en het wordt ook steeds lastiger om de mensen te vinden die nog met die sterk verouderde technieken kunnen werken om zo het legacy-systeem te kunnen blijven onderhouden.

Software kent *geen fysieke grenzen*. Bits zijn niet tastbaar en ze hebben geen gewicht. Je hebt informatie in een paar seconden van IJsland naar Australië verzonden en van Argentinië naar Zuid-Korea. Dat betekent dus bijvoorbeeld dat de specificaties van een ontwerp in Nederland kunnen worden bepaald, dat het ontwerp in België wordt gemaakt, dat de code in Roemenië wordt geschreven, dat het testwerk in India wordt gedaan en dat het eindresultaat op de Nederlandse Antillen in gebruik wordt genomen. De wereld van de software industrie kan daarmee ook in toenemende mate gebruik maken van de grote verschillen in (loon-)kosten, resources en kwaliteit.

Tot slot duikt een belangrijk laatste karakteristiek op, die ook een sterke relatie heeft met het onderzoek dat nu voor u ligt. Software bouwen is namelijk een uiterst intellectuele en zeer *mens intensieve activiteit*. Software ontwikkeling is geen technische kwestie, het is een mensenkwestie. Hoewel er ontwikkelingen zijn om activiteiten te automatiseren, blijft het coderen een menselijke activiteit. Software bouwen vereist daarmee ook een behoorlijk grote mate van interpersoonlijke communicatie. De grootste moeilijkheden in het bouwen van software, de grootste fouten en tekortkomingen zijn niet gerelateerd aan technologie, maar aan de mensen die het ontwikkelen.

<sup>6</sup> Een code is een set symbolen, de geschreven instructie voor een computer.

Het zijn hun competenties, ervaringen en beschikbaarheid en de communicatie en coördinatie tussen deze mensen en/of teams die het verschil maken. Boehm (1987) concludeert dat de mensfactor de belangrijkste en meest kansrijke bron is als het gaat om het verbeteren van de productiviteit van software en dat gaat hand in hand met de constatering dat de sociale factor de belangrijkste kostenpost is in de software industrie (Cockburn en Highsmith, 2001).



### 5.1.3 Twee bewegingen

Het vak van software ontwikkeling blijkt niet dezelfde weg te kunnen gaan als andere bouwdisciplines; twee recente bewegingen laten de andersoortige aard van deze nieuwe, jonge discipline overduidelijk zien (Kruchten, 2002).

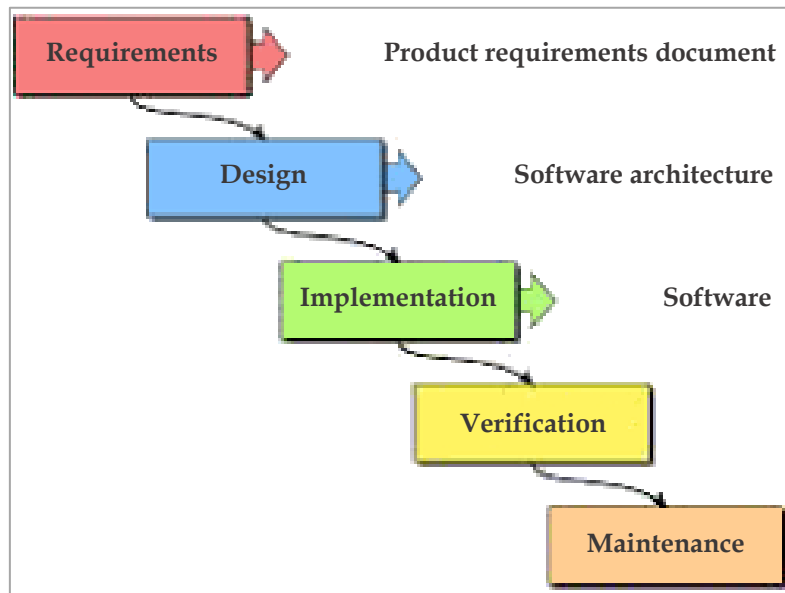
De eerste betreft de *beweging van 'Component-Based Development' naar 'Software Architectuur'*. In aanvang was men (net als in andere disciplines) gaan werken met gestandaardiseerde onderdelen die je kunt uitbreiden en assembleren tot complete systemen, het zogenaamde 'Component-Based' ontwikkelen. Boehm noemde dat in 1996 nog een grote stap voorwaarts, voorbij het programmeren. Maar het bleek zeer lastig te zijn. Zoals al eerder aangestipt, is het bijna onmogelijk te beschrijven en te voorspellen hoe de componenten zich zullen gedragen en dat geldt vooral op de interface. De snelle ontwikkelingen van de technologie helpen niet. Er is daardoor geen enkele 'componentenfamilie' die de tijd krijgt om zich als standaard op te werpen. Recent is er daarom een nieuwe subdiscipline ontstaan, de Software Architectuur (Kruchten, 2002). Deze subdiscipline probeert een aantal van de structurele aspecten te bepalen, waarmee in het maken van grote software programma's rekening gehouden moet worden.

De tweede beweging is de *verandering van de 'waterval' ontwikkelmethodiek naar het iteratief ontwikkelen*. De watervalmethodiek is een projectmethodiek die in veel bouwdisciplines goed werkt maar op plaatsen in de software industrie minder succesvol is. De belangrijkste reden is dat het in deze methodiek lastig is om met tussentijdse wijzigingen en de permanente druk van tussentijdse verandering om te gaan. In de volgende paragraaf zal ik daar iets dieper op ingaan.

### 5.1.4 De traditionele ontwikkelmethode

De traditionele manier van software ontwikkeling verloopt volgens een sequentiële cyclus. Er zijn veel varianten maar kenmerkend aan alle methoden is dat de cyclus begint met een gedetailleerde planningsfase. In deze fase wordt het te bouwen eindproduct zorgvuldig overdacht en worden de eisen van de gebruikers en andere belanghebbenden (stakeholders) geïdentificeerd en vastgelegd. Daarna wordt een ontwerp gemaakt en dat ontwerp wordt in detail gedocumenteerd. Vervolgens worden de taken bepaald die gedaan moeten worden om het ontwerp te kunnen bouwen. Er wordt een inschatting gemaakt van de tijd die ervoor nodig is om het ontwerp te bouwen. De code wordt geschreven en getest en gedurende het hele proces wordt gecontroleerd of er afwijkingen zijn om er

zeker van te zijn dat het op te leveren product ook écht is geworden zoals oorspronkelijk gespecificeerd was. Deze ontwikkelmethodiek werkt als de omgeving stabiel is, het eindproduct helder is en de route ernaartoe vooraf te bepalen is. Een belangrijk kenmerk van de watervalmethode is dat de klant in een laat stadium met het gebouwde product in aanraking komt. En pas dan kun je zien of de software ook zó ontwikkeld is als oorspronkelijk (door de klant) bedoeld was.



*De watervalmethode*

Deze traditionele methode kent dus een lange ontwikkelcyclus, die volledig doorlopen moet worden om daadwerkelijk software op te leveren. Daar komt bij dat wijzigingen in een laat stadium van het traject met terugwerkende kracht in alle reeds doorgelopen fasen verwerkt moeten worden. En juist dat wordt als probleem ervaren in de huidige, snel wijzigende interneteconomie die om snelheid en flexibiliteit vraagt. Waar veranderingen de regel zijn, omdat de eisen aan de software tijdens de ontwikkeling voortdurend aan verandering onderhevig zijn en omdat bedrijven, markt en technologie aan veranderingen onderhevig zijn. En vooral ook omdat de eisen en wensen van een klant niet in het begin, maar juist gaandeweg het ontwikkelen van de software steeds beter begrepen worden. Klanten weten pas wat ze willen van hun toekomstige software als ze het zien werken (Highsmith, 2002).

## 5.2 Agile software ontwikkeling

### 5.2.1 Inleiding

De roep om een meer iteratieve benadering van software ontwikkeling werd dus groter en agile software ontwikkeling ontstond zodoende in het midden van de jaren negentig als reactie op de traditionele ontwikkelmethoden.

Een iteratieve benadering gaat ervan uit dat je eerst een voorlopige versie maakt. Daar vraag je vervolgens feedback op om daarna de software aan te passen aan de eisen. Deze benadering heeft bovendien als voordeel dat je het ontwerp kunt aanpassen aan evolutie in de technologie. Agile ontwikkelmethoden beantwoorden daarmee aan de groeiende behoefte om snel(-ler) software op te kunnen leveren, waarbij het ontwerp verfijnd en gevalideerd kan worden *tijdens* de uitvoering. Barry Boehm was in 1988 de eerste die (met het spiraalmodel) het iteratief ontwikkelen op grote schaal een push gaf (Kruchten, 2002). Frequent vrijgeven van software en omgaan met de veranderende eisen van de klant kwam toen voor het eerst onder de aandacht.

### 5.2.2 Het Agile Manifesto

In februari 2001 heeft een groep van 17 prominente leden uit de software industrie de term 'Agile methods' geïntroduceerd en 'The Agile Manifesto' opgesteld. Deze mensen waren bijeengekomen om met elkaar te zoeken naar een betere manier om software te ontwikkelen. Later vormden ze de 'Agile Alliance' (<http://www.agilemanifesto.org>).

De principes die ze formuleerden waren gebaseerd op wat wel en niet werkt in de praktijk en hun ervaringen met het slagen en falen van softwareprojecten. De deelnemers van deze 'denktank' hadden allemaal al zo hun eigen filosofie en benadering van software development, maar tijdens de bijeenkomst in februari 2001 vonden ze een gemeenschappelijk kader.



Het Agile Manifesto

Met het Agile Manifesto dook het woord 'agility' voor het eerst formeel op in het kader van productontwikkeling. De term 'agile' op zichzelf betekent dat iets flexibel is en mee kan buigen. De term 'agile methods' houdt in het vermogen om succesvol te overleven in een omgeving van continue verandering (Anderson, 2004).

**Agility** in de software ontwikkeling is de alertheid: *"...to rapidly or inherently create change, proactively or reactively embrace change, learn from change while contributing to perceived customer value (economy, quality and simplicity) through its collective components and relationships with its environment."*

(Bron: Persson e.a., 2012, p.3)

Het Agile Manifesto bracht een golf van nieuwe software methodieken, tools en handelwijzen met zich mee. Vier bewegingen zijn waar te nemen (Dingsøyr e.a., 2012).

Ten eerste de beweging naar *meer gezamenlijk ontwikkelen*, waarbij mensen meer ruimte krijgen en niet meer beperkt worden door bedrijfsprocessen. Medewerkers zijn immers de meest waardevolle bron voor een project.

Ten tweede de beweging naar een '*lean mentality*'. Dat doen wat nodig is en niet meer. Deze beweging verwees met name naar het niet langer creëren van 'overbodige' documentatie en 'goldplating' (overbodige toeters en bellen). Met name over dit punt van documentatie zijn veel misverstanden ontstaan. In tegenstelling tot wat men vaak denkt wordt er niet mee bedoeld 'geen documentatie'. Er wordt mee bedoeld 'alleen documentatie die absoluut nodig is en niks meer'. Volgens Cockburn is het verschil tussen agile en 'document-driven methods' niet uitgebreide documentatie versus geen documentatie maar geschreven documenten versus met elkaar praten om elkaar te begrijpen (Cockburn, 2007).

De derde beweging is de beweging om *klanten actief te betrekken* bij het ontwikkelproces. De vierde en laatste beweging is de *acceptatie dat onzekerheid een onlosmakelijk onderdeel* is van software ontwikkeling en dat de neiging om afwijkingen te controleren en beheersen zinloos is. Het onderzoek van Nerur en Balijepally (2007) wijst erop dat de beweging om overmatige controlezucht/ beheersing los te laten, bij de tijdsgeest hoorde. Zij vonden soortgelijke bewegingen in het denken in andere ontwerpwerelden, zoals bijvoorbeeld de architectuur.

### 5.2.3 De principes van de Agile Alliance

In het Agile Manifesto (2001) zijn de uitgangspunten van de Agile ontwikkelmethodieken vastgelegd. De uitgangspunten zijn:

- Het individu en hun onderlinge interactie *boven* processen en hulpmiddelen.
- Werkende software *boven* allesomvattende documentatie.
- Samenwerking met de klant *boven* contract onderhandelingen.
- Inspelen op veranderingen *boven* het volgen van een plan.

Waarbij de kanttekening is dat de aspecten aan de rechterkant wel worden gewaardeerd, maar dat de aspecten aan de linkerkant *méér* worden gewaardeerd. In het Manifesto worden deze uitgangspunten nader gespecificeerd met behulp van een twaalfstal principes (Agile Alliance, 2001).

Principes	
<b>Klanttevredenheid</b>	Door snelle en continue oplevering van werkende software.
<b>Wijzigingen</b>	Verwelkom veranderende behoeften.
<b>Iteratief</b>	Lever regelmatig werkende software op.
<b>Samenwerking</b>	Ontwikkelaars en stakeholders werken op dagelijkse basis nauw met elkaar samen tijdens het gehele project.
<b>Motivatie</b>	Projecten worden ingericht rondom gemotiveerde personen.
<b>Directe communicatie</b>	De meest efficiënte en effectieve manier om informatie te delen in en met een ontwikkelteam is door met elkaar te praten.
<b>Voortgang</b>	Wordt primair gemeten aan de hand van de opgeleverde, werkende software.
<b>Duurzame ontwikkeling</b>	Agile processen bevorderen constante ontwikkeling.
<b>Uitdaging</b>	Voortdurende aandacht voor technische kwaliteit en voor een goed ontwerp versterken 'agility'.
<b>Eenvoud</b>	Zorg voor een eenvoudig ontwerp; de kunst om overbodig werk zo veel mogelijk achterwege te laten.
<b>Zelfsturende teams</b>	De beste architectuur, eisen en ontwerpen komen voort uit zelfsturende teams.
<b>Regelmatige evaluatie</b>	Op vaste tijden onderzoekt het team hoe het effectiever kan worden en past vervolgens het teamgedrag daarop aan.

(Bron: <http://agilemanifesto.org/iso/nl/principles.html>)

Agile ontwikkelmethoden volgen deze specifieke principes als een soort 'guideline' voor het leveren van hoge kwaliteit software. En hoewel de principes en aanpak van agile development niet nieuw waren, werden ze wel voor het eerst samengepakt in één raamwerk (Williams en Cockburn, 2003). Er zijn verschillende methoden die onder de paraplu-term Agile development vallen, zoals onder andere scrum, XP (eXtreme Programming), FDD (Feature Driven Development) en Crystal. De wijze waarop de principes en uitgangspunten worden toegepast verschilt per methode. Strode geeft een overkoepelende begripsomschrijving van de agile ontwikkelmethoden.

*“An **agile method** is a software development methodology designed for the management and support of iterative and incremental development of business systems in environments where change is constant. Agile methods use software development techniques that enhance teamwork in small empowered teams and support active customer involvement. An agile method is designed to produce working software early using communication, feedback, learning and frequent meetings in preference to than modelling and documentation. Agile methods adapt existing software development techniques to achieve these goals.”*  
(Bron: Strode, 2006, p.262)

Agile development is de laatste jaren populair geworden en de agile methoden worden door veel organisaties toegepast in hun software ontwikkelprojecten (Misra, Kumar en Kumar, 2009). Een uitgebreide beschrijving en vergelijking van de verschillende agile methoden voert te ver voor dit schrijven maar de geïnteresseerde lezer verwijs ik graag naar de vergelijkende analyse van Abrahamsson, Warsta, Siponen, Ronkainen (New directions on agile methods: A comparative analysis in Proceedings of the 25th International Conference on Software Engineering, ICSE'03, pagina 244-254, Washington DC, USA) (2003).

#### 5.2.4 Het wetenschappelijk perspectief

Agile development is ontstaan uit persoonlijke ervaringen en collectieve wijsheid van prominente leden uit de software gemeenschap. De meeste agile praktijken bleken een intuïtieve aantrekkingskracht te hebben. Vanuit de wetenschappelijke wereld volgde al snel aandacht voor deze methoden en een stroom van publicaties en onderzoeken kwam op gang.

In hun artikel 'A decade of agile methodologies; Towards explaining agile software development' geven Dingsøyr en anderen (2012) een overzicht van de wetenschappelijke publicaties die er in de tien jaar na het Agile Manifesto zijn opgedoken. Volgens deze onderzoekers ging in aanvang veel aandacht uit naar het *vergelijken* van de verschillende agile methoden, maar uiteindelijk richtte onderzoek zich ook op het *adopter en implementeren* van agile methoden. Als gevolg van ontwikkelingen in de software industrie verschoof de aandacht vervolgens ook naar agile methoden in *gedistribueerde* omgevingen en op dit moment is de aandacht verschoven naar thema's rondom het *managen* van een agile project.

Introducties in agile development en overzichten van agile development methoden zijn goed beschreven in publicaties van Abrahamsson e.a. (2002), Cohen e.a. (2004), Dyba en Dingsøyr (2008). In het artikel van Dingsøyr e.a. (2012) wordt ook een overzicht gegeven van de populaire theoretische perspectieven waarmee tot dan is gekeken naar agile methoden. Niet verrassend staat bovenaan 'knowledge management'. Software ontwikkelen is immers een kenniscreërende activiteit. Ook het perspectief van persoonlijkheidstheorieën en het perspectief van organisatieleren hebben binnen de context van agile aandacht gekregen. Dingsøyr e.a. (2012) concluderen dat er nog veel onderzoek nodig is. Een gedegen theoretische onderbouwing over de effectiviteit van agile methoden en praktijken en het begripen ervan ontbreekt tot op heden.

### 5.2.5 Kanttekeningen bij agile

Miller beschouwt agile software development niet als een nieuw fenomeen. Hij ziet het als een evolutie van 'best practices' zoals deze de afgelopen decennia zijn ontstaan. Hij waarschuwt ervoor om de methode te zien als een garantie voor succes.

*"Geen van de methoden is een garantie op succes."*

*(Bron: Miller, 2001)*

Volgens Highsmith en Cockburn (Highsmith, 2001) is het belangrijkste verschil met andere methoden de nadruk die agile legt op het mensenwerk met de mens als succesfactor. In de wens om agile methoden breder toepasbaar te maken en ook in andere contexten te gebruiken is er veel wildgroei te zien. Kruchten (2010) gaat in zijn artikel 'Contextualizing Agile Software Development' in op het belang van de context waarbinnen agile methoden worden gebruikt. Hij spreekt van een 'Agile sweet spot', daarmee doelende op een ideale context of de ideale voorwaarden voor agile methoden. Het gaat dan om een co-located team van minder dan 15 personen, gericht op het ontwikkelen van een vrij jong systeem waar geringe risico's aan zitten, in een omgeving met veel verandering, waar de architectuur gedefinieerd en stabiel is en met een eenvoudige beheersstructuur. Hij waarschuwt voor het gebruik van deze methoden in contexten die erg ver af staan van deze 'Agile sweet spot'.

## 5.3 Scrum op papier

### 5.3.1 Wat is scrum?

Scrum valt onder de brede paraplu van de agile ontwikkelmethoden die vaak naast elkaar bestaan en ook wel gecombineerd worden. Binnen de verschillende agile ontwikkelmethoden is scrum de methode die het *meest* gebruikt wordt. Uit een onderzoek onder 500 deelnemers in 70 landen bleek dat in 40% van alle gevallen scrum gebruikt werd, vergeleken met 7% XP, 4% FDD en 1% DSDM (Scrum Alliance, 2013).

***Scrum** is een raamwerk voor het ontwikkelen en onderhouden van complexe producten. Het wordt met opzet een raamwerk genoemd omdat er verschillende processen en technieken ingezet kunnen worden. Het is niet gebonden aan een specifiek technologisch domein. Daarmee legt scrum de nadruk op projectmanagement.*

Binnen scrum verloopt het ontwikkelproces op iteratief-incrementele wijze. Iteratief wil zeggen dat eerst een voorlopige versie gemaakt wordt om vervolgens na feedback de versie aan te passen aan de eisen. Incrementeel wil zeggen dat er 'brokken' software toegevoegd worden aan eerder opgeleverde software. Ieder 'increment' voegt nieuwe functionaliteit, dus nieuwe waarde toe. De increments worden geleverd in een 'iteratie' (sprint genoemd) van 2 tot 4 weken. Het wordt gezien als een simpele methodiek met slechts een paar rollen, een paar gestructureerde bijeenkomsten en artefacten. Ken Schwaber, de co-creator van scrum vergelijkt het met een schaakspel. Er zijn een paar speelstukken en wat simpele spelregels maar de strategie en manieren om het uit te voeren kunnen zeer complex zijn.

### 5.3.2 Achtergrond van scrum

Ken Schwaber introduceerde scrum voor het eerst in 1995 op de International Conference on Object-Oriented Programming, Systems, Languages, and Applications (OOPSLA). In die tijd was het gewoon om met co-located development teams te werken. Veel van de documentatie over scrum stamt af van zijn introductie.

Ken Schwaber en Jeff Sutherland, de twee co-creators van scrum zijn in hun denken sterk beïnvloed door het artikel 'The new new product development game' van Takeuchi en Nonaka (1986). In dit artikel vertellen de onderzoekers over hun research bij zes multinationals die tot een nieuwe manier

van het ontwikkelen van nieuwe producten hadden besloten. De traditionele manier van productontwikkeling, waarbij sprake was van het specialiseren en opknippen van functies, met achtereenvolgende fasen (conceptontwikkeling, haalbaarheidsstudie, productontwerp, ontwikkelproces, pilot, uiteindelijke productie) waarbij afdelingen of groepen van specialisten aan elkaar het stokje doorgeven, sloot volgens hen onvoldoende aan bij de eisen van de tijd.

De omgeving waarin multinationals moeten opereren is zeer sterk veranderd. Deze nieuwe tijd met stevige wereldwijde concurrentie vraagt volgens hen snelheid en flexibiliteit in het ontwikkelen van nieuwe producten. Het oude spel van de 'estafetterace' moet vervangen worden door een nieuw spel; rugby. Productontwikkeling zou moeten zijn als rugby. Waar de bal binnen het team heen en weer gaat terwijl het hele team zich als een eenheid over het veld verplaatst richting doel. Deze benadering is niet meer lineair sequentieel, maar heeft een geïntegreerde benadering. Uit hun onderzoek blijkt dat er een zestal factoren zijn, die gelijktijdig noodzakelijk zijn om de nieuwe benadering succesvol te laten zijn. In de onderstaande tabel vindt u een overzicht van deze factoren met enige toelichting. Binnen scrum zijn een aantal van deze factoren herkenbaar en praktisch uitgewerkt. Maar daarover later meer.

Factoren	
<b>Built-in instability</b>	Topmanagement creëert een element van spanning door het team veel vrijheid te geven om een strategisch belangrijk project uit te voeren waar uitdagende eisen aan gesteld worden. Er wordt slechts een breed doel of een algemeen strategische richting gegeven.
<b>Self organizing project teams</b>	Hiervoor zijn drie condities nodig: autonomie van het team, het vermogen om zichzelf aan te passen en een multidisciplinair team.
<b>Overlapping development phases</b>	Het multidisciplinaire team werkt samen van begin tot einde. Door het samenspel van het team ontstaat het ontwikkelproces. Het zelforganiserende karakter produceert een eigen ritme. Iedereen begint vanuit zijn eigen gezichtspunt te werken en samen ontstaat een ritme waarin ze voortgaan en op elkaar afgestemd raken.
<b>Multi-learning</b>	De teamleden staan in contact met verschillende informatiebronnen waardoor ze snel kunnen reageren op veranderende marktcondities. Er is sprake van een continu proces van 'trial and error', waarbij leren mét en ván elkaar centraal staat.
<b>Subtle control</b>	Hoewel het team op zichzelf werkt, zijn ze niet 'ongecontroleerd'. Het management zorgt voor voldoende 'checkpoints' om te voorkomen dat instabiliteit, dubbelzinnigheid en spanning tot chaos verworden. Er is dus geen rigide controle maar 'self control', 'control through peer pressure' and 'control by love'.
<b>Transfer of learning</b>	Er moet sprake zijn van een sterke 'drive' om het geleerde over te brengen aan anderen buiten het team.

Takeuchi en Nonaka benadrukken het belang van dynamische processen, van 'trial and error' en 'learning by doing'. Ze pleiten voor constante innovatie in een wereld die voortdurend in verandering is. Schwaber en Sutherland waren vooral enthousiast over het *teambuildingsproces* waar Takeuchi en Nonaka melding van maakten. Het idee van een team met eigen verantwoordelijkheid, waarbij een



globaal beeld van het te bouwen product maakt dat het team zichzelf gaat organiseren, sprak hen enorm aan. Deze manier van zelfmanagement werd inmiddels succesvol toegepast binnen Honda, Canon en Fujitsu sloot ook aan bij het systeemdenken waar Senge (MIT) mee bezig was (Sutherland e.a., 2007).



*Een scrum tijdens rugby*

Scrum binnen het rugbyspel bevat vier achtereenvolgende fasen, te weten Crouch, Touch, Pause en Engage<sup>7</sup>. Het doel van scrum binnen rugby is om het spel, na een kleine overtreding of oponthoud snel, veilig en eerlijk te herstarten, waarbij de teams proberen het initiatief naar zich toe te trekken.

*In de **internationale spelregels** staat: "Een scrum wordt gevormd in het speelveld indien acht spelers van elk team, gebonden met elkaar in drie rijen van elk team, zo dichtbij de tegenstander komen dat de hoofden van de eerste rij onderling in elkaar schuiven. Dit creëert een tunnel waar de scrumhalf de bal ingooit zodat de eerste rij spelers kunnen strijden om balbezit door de bal te hoeken met één van beide voeten." (Bron: IRB Laws 2013, versie NL)*

Als de bal uit de scrum komt, wordt het open spel hervat en kan het team dat gewonnen heeft de bal verder voorwaarts spelen. Een succesvolle rugbyscrum vraagt om vaardigheid, teamwork en een boel brute kracht.

### 5.3.3 Het raamwerk van scrum

Scrum is, zoals al eerder gezegd, een raamwerk dat gebruikt wordt om complexe productontwikkeling te managen. Het heeft geen specifieke eigen inhoud, het beschrijft enkel hoe het werkproces vorm krijgt. Het scrum raamwerk bestaat uit een scrumteam en de bijbehorende rollen. Het bevat drie artefacten, te weten product backlogs, sprint backlogs en burn-down charts. Backlogs bevatten de klanteisen, de product backlog met het totaal aan klanteisen, en de sprint backlogs bevatten de klanteisen die in de betreffende sprint worden aangepakt. De burn-down charts laten de cumulatieve resten van het resterende werk zien. Zoals in elk spel zijn er 'spelregels' vastgelegd.

---

<sup>7</sup> Op <http://www.youtube.com/watch?v=3NkLIRFNGqs> zijn deze fasen van scrum goed te zien.

#### 5.3.3.1 Het scrumteam

Het scrumteam bestaat uit (1) het ontwikkelteam, (2) een scrummaster en (3) een product-owner. In het ontwikkelteam zitten professionals vanuit verschillende disciplines die samen in staat zijn om in een korte vastomlijnde periode (sprint genoemd) een werkend stuk software op te leveren. De grootte van het team kan variëren van 3 tot 9 personen. Het ontwikkelteam wordt geacht in staat te zijn om hun eigen werk te organiseren en te beheren. Het team beslist waar het zich aan committeert en hoe dat het beste te bereiken. In die zin bepalen ze zelf hun eigen werkproces en de middelen waarmee ze aan de slag gaan. Binnen scrum wordt dit 'self-organizing' of 'self-managing' (Sutherland, 2010) genoemd.

De product-owner is degene die verantwoordelijk is voor hetgeen het ontwikkelteam gaat bouwen en in welke volgorde. Belangrijk hulpmiddel hierbij is het product backlog, waarin de product-owner de te bouwen items ordent en helder beschrijft.

De scrummaster heeft een faciliterende, coachende rol. Hij ondersteunt het ontwikkelteam als het gaat om zelforganisatie en multidisciplinair werken, het op juiste wijze omgaan met de scrumregels en scrumevents en hij helpt om belemmeringen in de voortgang van het ontwikkelteam te verwijderen. De scrummaster ondersteunt ook de product owner bij het aansturen en aangeven van de te realiseren inhoud. Tot slot wordt de scrummaster geacht om de omgeving van het ontwikkelteam 'scrumwijs' te maken.

#### 5.3.3.2 De scrumevents

Alle werkzaamheden binnen scrum vinden plaats binnen een zogenaamde sprint. De sprint is een vastomlijnde periode van maximaal één maand, waarbinnen een bruikbaar en potentieel leverbaar 'increment' wordt gebouwd. Elke sprint heeft een doel en bestaat uit (1) een definitie van wat er gebouwd moet worden, (2) een flexibel plan wat de bouw van de software richting moet geven, (3) de werkzaamheden die ervoor nodig zijn en (4) het resulterende product.

Wat er in een sprint gebouwd gaat worden staat vast en wordt tussentijds niet veranderd. Op deze manier wordt het team beschermd tegen onproductieve verstoringen van hun workflow.

Pijlers onder het gedachtegoed van scrum zijn *transparantie* en de cyclus van *inspecteren* en *aanpassen*. Er wordt vanuit gegaan dat kennis ontstaat uit ervaring en dat de beste beslissingen over wat er moet gebeuren, genomen worden op basis van wat bekend is. Met andere woorden; zorg dat belangrijke aspecten van het werkproces zichtbaar zijn voor iedereen die verantwoordelijk is, inspecteer regelmatig de scrumartefacten (hierover later meer) en de voortgang. Als na inspectie blijkt dat bepaalde aspecten onvoldoende zijn, zorg dan zo snel mogelijk voor aanpassing.

Scrum beschrijft binnen iedere sprint vier formele gelegenheden/momenten/gebeurtenissen ten behoeve van inspectie en aanpassing, (1) de sprint planningsbijeenkomst, (2) de daily scrum, (3) de sprint review en (4) de sprint retrospective. Ook deze momenten hebben een maximale tijdsduur, die 'timebox' wordt genoemd.

#### 5.3.3.3 De sprint planningsbijeenkomst

Iedere sprint begint met een sprint planningsbijeenkomst. Tijdens deze bijeenkomst worden de werkzaamheden voor de komende sprint door het team gezamenlijk gepland. Zowel het *wát* als het *hóe* worden bepaald. De product-owner is verantwoordelijk voor *wát* er wordt gebouwd en het ontwikkelteam is verantwoordelijk voor het *hóe* het wordt gebouwd. De bijeenkomst resulteert in een sprint backlog. Dat is een overzicht van de te bouwen items en het plan om het te realiseren.

#### 5.3.3.4 De daily scrum

De daily scrum is bedoeld om de activiteiten van het ontwikkelteam te synchroniseren en een plan te maken voor de komende 24 uur. Het geeft ook de mogelijkheid om de voortgang te beoordelen. Eerst wordt het werk van de afgelopen 24 uur geïnspecteerd en wordt een voorspelling gedaan over wat er het komend etmaal gedaan kan worden. Eventuele problemen worden gemeld zodat er

onmiddellijke aanpassing mogelijk is. Deze transparantie, inspectie en aanpassing gebeurt aan de hand van drie vragen die elk teamlid moet beantwoorden, te weten:

1. Wat heb je gedaan sinds de vorige bijeenkomst?
2. Wat ga je tot de volgende bijeenkomst doen?
3. Welke zaken ben je tegengekomen die de voortgang in de weg staan?

De daily scrum heeft een timebox van vijftien minuten en is primair bedoeld voor de mensen die werken aan de bouw.

#### *5.3.3.5 De sprint review*

Een sprintreview wordt gehouden aan het einde van een sprint en is bedoeld om het 'increment' te inspecteren. In de regel wordt een demo gegeven van het werkende stuk software dat dan is gebouwd. Het scrumteam en alle belanghebbenden bekijken het resultaat van de afgelopen sprint en er wordt door alle betrokkenen feedback verzameld. Indien nodig wordt het product backlog aangepast. Transparantie, inspectie en aanpassing richt zich tijdens deze bijeenkomst uitsluitend op het product. Hierdoor kunnen veranderende business requirements en behoeftes van de belanghebbenden direct worden gesignaleerd en aangepast.

#### *5.3.3.6 De sprint retrospective*

Het laatste scrumevent, de retrospective is bedoeld om te reflecteren op de wijze waarop er gedurende de sprint door het scrumteam gewerkt is. Hierbij kan het gaan om zaken die mensen betreffen, hun onderlinge relaties, werkprocessen of hulpmiddelen, al naar gelang wat aan de orde is. Ook hierbij is transparantie, inspectie en eventuele aanpassing het hoofddoel. De retrospective volgt na de sprint review.

## **5.4 Scrum: de opleiding**

### **5.4.1 Inleiding en aanpak**

Tijdens het onderzoek kies ik er voor om binnen Centric een opleiding tot gecertificeerd scrummaster te volgen. Door hierin te participeren hoop ik zicht te krijgen op de inhoud en vorm van de opleiding voor scrummaster, de leervragen die spelen in de praktijk en tevens zicht te krijgen op de wijze waarop de vertaalslag naar de Centric-praktijk vorm krijgt. Mijn doel is immers om mijn zoektocht aan te laten sluiten bij datgene wat nuttig is voor de praktijk van Centric. Ook hoop ik dat ik door de opleiding 'mee kan praten' in de taal van de mensen die met scrum aan het werk zijn. Zelf deelnemer zijn is dan in mijn optiek onontbeerlijk. Wat is van belang om scrum in de praktijk werkend te laten zijn? Deze vraag staat voor mij tijdens de opleiding centraal.

Voorafgaand aan de opleiding heb ik contact met de docent om de achtergrond van mijn deelname toe te lichten en acceptatie voor deelname te krijgen. Beide opleidingsavonden ben ik als cursist aanwezig. Aan het einde van de tweede avond vertel ik mijn mede-cursisten over mijn onderzoek en vraag ik hen toestemming om mijn ervaringen en de uitwerkingen van de opdrachten in het onderzoek te gebruiken. De reactie is unaniem positief. Het assessment leg ik op dezelfde manier af als de andere cursisten. Tijdens de les maak ik naast aantekeningen over de lesinhoud ook korte observaties, notities. Deze gebruik ik voor het maken van een uitgebreide beschrijving. In deze paragraaf deel ik mijn ervaringen en overdenkingen en de nieuwe vragen die de opleiding oproept. Op deze manier hoop ik voldoende inzicht te geven zodat keuzes in het vervolgtraject van mijn zoektocht perspectief krijgen.

### **5.4.2 Opleiding tot gecertificeerd scrummaster**

De opleiding is verspreid over twee dagdelen (16.15-20.30 uur) en bereidt voor op certificering tot Professional Scrum Master level I (PSM I). Het examen (assessment) en de certificering is opgezet door scrum.org. Deze organisatie is in 2009 opgericht door Ken Schwaber. Naast de opleiding wordt minimaal 3 uur studie noodzakelijk geacht om een realistische kans van slagen te hebben. Voorafgaand moet de scrumguide bestudeerd worden. Het is de bedoeling om voor de eerste opleidings-

bijeenkomst de eigen kennis te testen door een open assessment te doen en het resultaat door te sturen naar de docent. Er zijn 16 cursisten, van wie enkelen al als scrummaster aan het werk zijn. De docent is een medewerker van Centric, die werkzaam is in de detacheringstak van Centric. Hij is gecertificeerd scrummaster en heeft werkervaring in het werken in een scrumteam.

Het programma van het eerste dagdeel bestaat uit een theoretische toelichting op het agile gedachtegoed en op het raamwerk van scrum. De docent gebruikt enkele scrumtermen en scrumgebruiken. Zo is hij transparant over de resultaten van het open assessment en hangen er aan de muur een burn-down chart en een scrumbord om de voortgang weer te geven. Ook is er een strakke tijdbewaking. Op deze wijze probeert hij in het verlengde van scrum te werken. Naast kennisoverdracht door middel van een PowerPoint presentatie zijn er enkele opdrachten in subgroepen. De trainer heeft de groepsindeling voor de subgroepen van tevoren gemaakt. De opdrachten doen een beroep op de zelfwerkzaamheid van de cursisten en zijn veelal gericht op het activeren van aanwezige kennis in de groep en het uitwisselen van ervaringen.

Het tweede dagdeel van de opleiding staat voor een groot deel in het teken van het examen. Aan de hand van oefenvragen wordt het raamwerk van scrum met de bijbehorende regels nogmaals overgedragen. Naast aandacht voor het examen zijn er twee ervaringsgerichte oefeningen. Eén oefening is gericht op het ervaren van het verschil tussen strak gemanaged worden en zelfsturing. Deze komt niet uit de verf. De andere oefening is gericht op het ervaren van de retrospective als manier om prestaties te verbeteren. Tot slot bespreken we in de subgroep een praktijkcasus met aansluitend een plenaire discussie.

Het examen (assessment) vindt een paar dagen na de tweede opleidingsbijeenkomst plaats en wordt online gedaan. Het zijn 80 vragen die in maximaal 60 minuten beantwoord moeten worden. Om het examen te halen is een minimale score van 85% nodig. De vragen betreffen het scrumraamwerk, de achterliggende uitgangspunten en de bijbehorende regels.

Wat moet je als scrummaster doen om een zelfsturend team te maken?		
<b>Subgroep Done</b>	<b>Subgroep Tess en de groentjes</b>	<b>Subgroep Team 2</b>
<i>Empediments wegwerken</i> <i>Openheid</i> <i>Zorgen dat iedereen zijn mening kan geven</i> <i>Zorgen dat ze naar elkaar luisteren</i> <i>Proces benoemen: "Pietje heeft ook wat gezegd."</i> <i>Verantwoordelijkheid</i> <i>Niet verder kijken dan twee weken</i> <i>Duidelijk</i> <i>Twee weken lang rust</i>	<i>Cross-functionaliteit belangrijk</i> <i>Dat ze zelf ook echt het idee hebben dat ze het halen</i> <i>Het team bepaalt zelf hoeveel ze aankunnen</i> <i>Ze enthousiast maken</i>	<i>Het zelf kunnen bepalen</i>

*Voorbeeld van een opdracht met de uitwerkingen van de subgroepen*

### 5.4.3 Bevindingen

Het volgen van de opleiding voor scrummaster levert een aantal bevindingen op. Eerst een aantal inhoudelijke bevindingen.

- *Verskil tussen theorie en praktijk.* Uit de vragen en de op- en aanmerkingen van de deelnemers blijkt dat op dit moment bij een aantal pilots de praktijk van scrum anders is dan de theorie voorschrijft. Zo schrijft de theorie voor dat het team cross-functioneel moet zijn. Dit blijkt in de Centric-praktijk lastig te zijn omdat de expertise van oudsher erg is opgeknipt in specialisme. Zo

kent Centric testers, ontwerpers en ontwikkelaars. Een ander punt wat naar voren komt is dat de product-owners in de Centric-praktijk niet 'dedicated' zijn. De rol van product-owner is nieuw, en wie deze rol moet invullen is nog niet duidelijk. Op dit moment zijn het veelal productmanagers die de rol van product-owner 'erbij' nemen. De docent benadrukt het toewerken naar de theoretisch gewenste situatie.

- *Discussie over de realiseerbaarheid en toepasbaarheid.* De cursisten stellen de toepasbaarheid van scrum binnen Centric openlijk ter discussie. Dit lijkt vooral te maken te hebben met het bouwen van standaardpakketten. Wat betreft de realiseerbaarheid van een aantal van de uitgangspunten zijn een aantal cursisten sceptisch. Vooral het dedicated zijn van de product-owner, maar ook zoiets als 'fouten maken mag' wordt weliswaar niet openlijk maar dan toch impliciet als te idealistisch gezien. Cursisten vragen zich af wat haalbaar is.
- *Rol van scrummaster.* Over de rol van scrummaster is nog veel onduidelijkheid. De cursisten zien allemaal het wegwerken van 'impediments' of belemmeringen als een taak. Ook het coachen van het team of ervoor zorgen dat het team haar werk kan doen wordt door de cursisten als een taak gezien. Maar discussie is er over het uitdragen van de scrumgedachte. Ook de rolverdeling tussen scrummaster en product-owner roept nog veel verwarring op.
- *Zelfsturende team.* Over wat de docent noemt het 'zelfsturende' element van het development team is veel discussie. De meeste deelnemers vinden dit niet gemakkelijk. De reactie van de docent is meelevend. Belangrijkste tip is 'niks bepalen, de vraag steeds terugleggen bij het team'.
- *Leervragen.* De leervragen die naar voren komen in de opleiding richten zich op technieken (backlog grooming, pokerplanning), rollen en verantwoordelijkheden binnen scrum en de invulling van de retrospective.

Het volgen van de opleiding en het afleggen van het assessment levert ook een aantal bevindingen op naar de opleiding zelf!

- *Theorie in plaats van praktijk en handelen.* De opleiding en het assessment zijn voornamelijk theoriegericht. Praktijksituaties komen minimaal aan bod. Als ze aan bod komen dan is het vooral vanuit de invalshoek dat het afwijkend is van wat de theorie voorschrijft. Om het assessment met goed gevolg af te leggen is praktijkkennis en/ of handelingskennis niet nodig.
- *Faciliteren van het team.* Hoewel het faciliteren van het development team en het begeleiden van het team in zelfsturing één van de belangrijkste onderdelen is van de rol van scrummaster, wordt daar in de opleiding weinig tot geen aandacht aan besteed. Vaardigheden op dit vlak zijn totaal niet aan de orde geweest. Ook hier-en-nu situaties, die zich tijdens de opleiding voordeden en goed hadden kunnen dienen als lesmateriaal in het faciliteren van groepsprocessen, zijn niet als zodanig gebruikt. Zo was bijvoorbeeld tijdens de tweede dag bij de ervaringsgerichte oefeningen goed zichtbaar hoe belangrijk de rol van kartrekker is. Aan reflectie op het handelen van de docent als voorbeeld van het faciliteren van groepsprocessen is geen aandacht besteed.

#### **Twee multiple choice-vragen uit het examen**

Scrum is a ... framework within which people can address complex problems and productively and creatively deliver products of the highest possible value.

- a. Lightweight
- b. Extremely simple to understand
- c. Extremely difficult to master

Which of these may a Team deliver at the end of a Sprint (choose 2)?

- a. Failing Unit tests to use for acceptance tests for the next sprint
- b. Increment of software with minor bugs
- c. Single document that the PO asked for
- d. Increment of working software that is done

#### 5.4.4 Overdenkingen en agenda voor de komende tijd

Door de opleiding heb ik meer kennis gekregen van scrum en spreek ik de 'taal' van scrummasters. In theorie weet ik wat scrum behelst en wat van de scrummaster verwacht wordt. Door de vragen en discussies tijdens de twee opleidingsbijeenkomsten is me duidelijk geworden dat *de deelnemende scrummasters worstelen met de vertaalslag naar de praktijk*. Zaken die spelen betreffen *het niet (kunnen) opvolgen van een aantal basisregels* (product-owner onvoldoende betrokken, cross-functioneel team is moeilijk te realiseren), de techniek van het werken met story points en backlog grooming, het niet goed weten hoe de retrospective te begeleiden en *hoe het zelfsturende karakter van het development team te realiseren*. Bij de deelnemers heerst aarzeling over de *haalbaarheid en geschiktheid* van scrum binnen Centric.

De opleiding en certificering tot scrummaster is vooral gericht op kennisoverdracht met betrekking tot de achtergrond, de uitgangspunten, het raamwerk en de bijbehorende regels van scrum. Wat in de rol van scrummaster verwacht wordt, is goed uit de verf gekomen.

Maar vaardigheden en inzicht om het development team te faciliteren op weg naar zelfsturing en vaardigheden om de bijeenkomsten te begeleiden zijn niet aan de orde gekomen (!). Vanuit mijn achtergrond weet ik dat het begeleiden van een groep mensen veel vraagt van de vaardigheden van de begeleider op het vlak van faciliteren. Dat er geen aandacht besteed wordt aan deze vaardigheden tijdens de opleiding verbaast me. Juist op dat vlak spelen veel van de praktijkvragen van de deelnemers. Al met al concludeer ik: Het *wát* is duidelijk, het *hóe* niet. Het verdere leerproces ligt nu in de praktijk van alledag. Hoe zal dat uitpakken?

*Scrummaster: "Well I think, yeah of course if you take some courses in scrum and scrummaster and things like this, you will have the basis for what you need to do, but I think it is also important to act like a scrum-master and be involved in the project like..., eh..., well a lot of people say they read about scrum and they know what you should do and..., but if you really work with them, you realize that it is..., I mean they know some rules, they know what they should be doing but they are not really doing it. And it is well as they say, it comes with experiences. I mean you know better what to do on the way."*

Vanuit de eerste verkenning heb ik begrepen dat scrum helpend kan zijn voor het samenwerken op afstand. Vanuit de opleiding is mijn interesse verder aangewakkerd. Intuïtief voel ik dat de methode veel potentie heeft. Ik heb nieuwe vragen, extra vragen gekregen. Mijn intuïties betreffen een viertal thema's; *de vaardigheden van de scrummaster in het faciliteren van het samenwerkingsproces, de potentie van scrum om helpend te zijn in het samenwerkingsproces, de potentie van de retrospective en het belang van een product-owner die dedicated is en sterk betrokken*.

Ik parkeer mijn intuïties door deze te noteren en wacht op momenten om ze nader te onderzoeken. Uit de wetenschappelijke literatuur (paragraaf 5.2.4) weet ik dat er onderzoek is gedaan naar de invoering van scrum in organisaties. Hoewel dat op dit punt interessant kan zijn, besluit ik toch om daar niet verder in te duiken. Ik ben geïnteresseerd in hoe scrum binnen Centric Cluster 1 vorm krijgt en hoe er binnen Centric Cluster 1 wordt omgegaan met eventuele knelpunten. Dat proces wil ik graag zo onbevangen mogelijk volgen, vanuit nieuwsgierigheid, lerend van mensen uit de praktijk, die ik als de deskundigen beschouw. Mijn agenda voor de komende tijd is dan: Hoe ziet de vertaling naar de Centric-praktijk eruit? Hoe wordt er invulling gegeven aan de uitgangspunten van scrum? Hoe vullen scrummasters en product-owners hun rol in en wat denken zij dat nodig is om deze rol goed te vervullen? Wat hebben zij nodig om scrum werkend te laten zijn in de praktijk?

## 5.5 Scrum in de praktijk

### 5.5.1 Inleiding

Na de opleiding tot scrummaster duik ik de praktijk van Centric in. Hoe ziet de vertaling van de theorie naar de Centric-praktijk eruit? In de bijlage geef ik een uitgebreid chronologisch verslag van de periode die volgt. Daar is te lezen dat er zich in de praktijk een groot aantal mogelijkheden tegelijkertijd aandienen en dat ik tegelijkertijd rond verschillende vraagstukken aan het leren ben. De in deze praktijkperiode verzamelde data geef ik verspreid over de volgende paragrafen van dit hoofdstuk en de verdere hoofdstukken van dit proefschrift weer. De chronologie laat ik in dit deel los. Ik kies, met het oog op de leesbaarheid, voor een logische ordening naar activiteiten. Daar zal ik steeds aangeven wat ik gedaan heb, waarom ik dit gedaan en wat de bevindingen zijn.

Van belang is ook om te weten dat ik pas na dataverzameling de literatuur in ben gedoken. Zoals al eerder aangegeven heb ik daarvoor gekozen omdat ik me onbevangen en nieuwsgierig, als betrokkene, wil laten leiden door wat zich in de praktijk aandient. Wel heb ik op bepaalde momenten met verschillende vakgenoten besproken op welke wijze ik het best om kan gaan met eigen vermoedens en inzichten die zich onvermijdelijk aandienen.

Ik duik dus de praktijk in. Ik begin met te leren door een aantal scrumbijeenkomsten bij te wonen (paragraaf 5.5.2) en zelf aan de slag te gaan met een scrumteam door een retrospectieve te begeleiden (paragraaf 5.5.3). Op deze manier hoop ik een praktijkbeeld op te bouwen bij de theorie. Door zelf met een team aan de slag te gaan hoop ik te ervaren wat het vraagt om een retrospectieve te begeleiden en wat de potentie ervan is.

Dan zoek ik in op de vertaling van scrum naar de Centric-praktijk. Wat komen scrummasters en product-owners in de praktijk tegen? Wat is er naar hun idee nodig om het werkend te laten zijn? Waar zijn vragen over? Ik hoop kennis te genereren door met de mensen die in de praktijk aan het werk zijn met scrum ervaringen uit te wisselen. Ik beschouw hen als de deskundigen. Zij kunnen mij vertellen hoe ze de vertaling vorm geven. Zij kunnen verhalen over hun ervaringen, en over de inzichten die ze opdoen.

Ik heb hiervoor drie ingangen gekozen. De eerste ingang is het organiseren en faciliteren van zogenaamde intervisiebijeenkomsten voor scrummasters en product-owners. In paragraaf 5.5.4 doe ik verslag van de eerste drie bijeenkomsten. In een later stadium vinden er nog twee bijeenkomsten plaats die zich in het bijzonder richten op gedistribueerde scrum. Daarover later meer.

Een tweede ingang zoek ik door aansluiting te vinden bij de scrumcoaches die in de organisatie werkzaam zijn. Met hen ga ik op zoek naar wat zij zien als belangrijk in de Centric-praktijk, om scrum werkend te laten zijn. Hoe kijken zij naar samenwerking in een scrumteam? Waar coachen zij op om te zorgen voor succesvolle samenwerking in een scrumteam? Hiervan doe ik verslag in paragraaf 5.5.5. De derde ingang is door interviews met scrummasters en product-owners. Hiervan doe ik verslag in paragraaf 5.5.6.

### 5.5.2 Bijwonen van scrumbijeenkomsten

Ik begin met het bijwonen van een aantal scrumbijeenkomsten. Op deze manier hoop ik een praktijkbeeld op te bouwen bij de theorie en zicht te krijgen op scrumbijeenkomsten binnen Centric. Ik ben aanwezig bij daily scrums, reviews, planningsbijeenkomsten. In de bijlage doe ik hier uitgebreid verslag van. Bijeenkomsten met een hoge opkomst (meer dan 15 personen) woon ik bij zonder de aanwezigheid op de hoogte te brengen van het doel van mijn aanwezigheid. Degene die de bijeenkomst leidt, licht ik wel van tevoren in over mijn aanwezigheid, de achtergrond ervan en vraag ik om toestemming en acceptatie. Tijdens de bijeenkomst maak ik aantekeningen, in een enkel geval maak ik ook geluidsopnames. Deze gebruik ik alleen voor mezelf om naast mijn aantekeningen te houden. Tijdens bijeenkomsten die een gering aantal deelnemers hebben (minder dan 15) introduceer ik mezelf kort en licht ik mijn aanwezigheid toe. Tijdens de daily scrums maak ik geen aantekeningen. Achteraf schrijf ik een kort verslag. Tijdens een planningsbijeenkomst maak ik na toestemming van de betrokkenen geluidsopnames en notities.

Ik heb de volgende bevindingen:

- *Daily stand-up.* De procedure van deze bijeenkomst wordt in de bijeenkomsten die ik bijwoon volgens voorschrift gevolgd.
- *De review.* De invulling van de review is wisselend. Dit lijkt vooral afhankelijk van de het wel of niet aanwezig zijn van stakeholders. Bij een team waar geen stakeholders aanwezig waren werd de demo overgeslagen. Bij een team dat niet gewoon was aan stakeholders werd eerst een toelichting gegeven op de resultaten van voorgaande sprints.
- *De planningsbijeenkomst.* Het werken met story points en niet meer rekenen in uren blijkt lastig te zijn. Tijdens de bijeenkomsten die ik bijwoon wordt met pokerplanning gewerkt. De onderhandeling over de verschillen in puntentoekenning verloopt in ieder team anders. In de ene groep is er bijna geen discussie, in de andere groep wordt sterk doorgevraagd.
- *De invulling van de rol en de betrokkenheid van de product-owner.* Door het bijwonen van de bijeenkomsten wordt zichtbaar dat er een groot verschil is tussen de wijze waarop verschillende product-owners hun rol invullen. Bij enkele teams is de product-owner betrokken bij alle bijeenkomsten, dus zowel bij de daily stand-up, als wel bij de review, de retrospective en de planningsbijeenkomst. Bij andere teams is de product-owner alleen aanwezig bij de review. De manier waarop de product-owner betrokken is, verschilt ook sterk tussen de verschillende product-owners die ik aan het werk heb gezien. De ene product-owner stelt zich als mede-teamlid op, de andere product-owner stelt zich op als afstandelijke opdrachtgever.
- *De faciliterende rol van de scrummaster.* De faciliterende rol van de scrummaster komt in alle bijeenkomsten terug. Tijdens de daily stand-up door eenvoudigweg de procedure te bewaken, tijdens de planningsbijeenkomst en met name de retrospective vraagt deze rol vaardigheden in het begeleiden van groepsgesprekken en groepsprocessen. De vaardigheden en de wijze waarop de scrummaster het proces begeleidt verschillen enorm. In het ene team heb ik een sterk sturende scrummaster gezien, in een ander team een scrummaster die niet of nauwelijks ergens op in-greep.

### 5.5.3 Het begeleiden van een retrospective

Ik bied de scrummaster van een scrumteam aan om hem een keer de retrospective uit handen te nemen. Door zelf met een team aan de slag te gaan, hoop ik te ervaren wat het vraagt om een retrospective te begeleiden. Ook biedt het me de mogelijkheid om de potentie van de retrospective samen met de betrokken teamleden te onderzoeken. De scrummaster van het betreffende team polst bij de teamleden. Ze blijken er open voor te staan. Bij aanvang van de bijeenkomst introduceer ik mezelf kort, licht mijn doelstelling toe en vraag toestemming voor geluidsopnames en het gebruiken van het materiaal voor mijn onderzoek. Het scrumteam is niet voltallig; één development teamlid is ziek. Verder zijn alle development teamleden, de product-owner en de scrummaster aanwezig. Ik probeer aan te sluiten bij de wensen en behoeften van de teamleden door hen te betrekken bij het kiezen van de werkvorm. Ze laten zich graag verrassen. Ik kies ervoor om de retrospective toekomstgericht vorm te geven. Ik probeer heel specifiek het samenwerkingsproces van het team als thema van de retrospective te nemen. Ik begeleid hen langs een aantal stappen met vragen. Bij iedere stap vraag ik de teamleden eerst individueel na te denken, dit te noteren op een Post-It en deze vervolgens op een flapovervel te plakken. Daarna licht ieder teamlid de eigen Post-It's plenair toe. Aansluitend is er ruimte voor uitwisseling van gedachten die ontstaan zijn tijdens de toelichtingen. Ik bewaak de procedure, stel vragen ter verduidelijking en bewaak dat een ieder gehoord wordt en de ruimte voelt om inbreng te hebben. Na afloop vraag ik hen om een korte evaluatie. De teamleden hebben het als nuttig ervaren en zijn tevreden met het resultaat. De scrummaster heeft het als erg nuttig ervaren om zelf onderdeel van het team te kunnen zijn bij deze retrospective in plaats van het te moeten faciliteren. Aansluitend woon ik de planningsbijeenkomst bij van het team. Ik maak geluidsopnames, geen aantekeningen. De ruimte waar we in zitten is klein en ik wil betrokken zijn in plaats van toeschouwer.



De retrospective bijeenkomst levert de volgende bevindingen op:

- *Potentie van de retrospective.* Ik zet het samenwerkingsproces in het team als thema centraal. Betrokkenen geven in hun antwoorden naast inhoud (zoals bijvoorbeeld de kwaliteit van de software, het behaalde sprintresultaat) ook procesbegrippen aan zoals onder andere de communicatie tussen testers en ontwikkelaars, elkaar meer bevragen en actief opzoeken, vertrouwen, energie en teamgeest. De retrospective is dus ook te gebruiken om het samenwerkingsproces te bespreken.
- *Rol van facilitator.* Het begeleiden van een retrospective vraagt naast facilitatorvaardigheden ook vaardigheden in het omgaan met en bespreekbaar maken van groepsprocessen. Dit wordt extra duidelijk tijdens de aansluitende planningsbijeenkomst. In de retrospective laat het scrumteam zien dat ze gebrand is op een succesvol eindresultaat en het halen van de doelstellingen die de leden zichzelf gesteld hebben in de vorige sprint. Tijdens de aansluitende planningsbijeenkomst is zichtbaar dat de development teamleden moeite hebben met het werken met story points en de neiging hebben om bij de planningspoker te optimistisch te zijn. Daarbij heeft de totstandkoming van het definitieve aantal punten weinig weg van onderhandelingen. De discussies over de verschillen in schattingen tussen de development teamleden zijn erg summier. Tijdens de retrospective wordt het niet genoemd en terwijl het een belangrijk voornemen is om realistischer te gaan plannen wordt het ook niet aangekaart tijdens de planningsbijeenkomst. Veel van het samenwerkingsproces blijft impliciet, onder tafel.
- *Rol van de product-owner.* De product-owner kan in de retrospective een belangrijke rol spelen. Als vertegenwoordiger van de klant heeft hij de belangrijkste stem ten aanzien van het resultaat. Dat geeft hem ook een positie in het team waardoor hij zaken bespreekbaar kan maken, het team kan motiveren en een voorbeeldfunctie kan hebben voor de manier van omgaan en samenwerken met elkaar. Door zijn manier van communiceren en houding in de omgang met de development teamleden kan hij sterke betrokkenheid uitstralen. Zo spreekt deze product-owner tijdens de retrospective van 'we' en verklaart hij zijn op- en aanmerkingen vanuit zijn rol.
- *Dubbelrol van de scrummaster.* Na afloop geeft de scrummaster aan dat het voor hem erg nuttig was om niet in de dubbelrol van teamlid en tegelijk facilitator van de retrospective te zijn. Hierdoor heeft hij meer en andere zaken in kunnen brengen dan anders het geval zou zijn. Het faciliteren van een samenwerkingsproces waar je zelf onderdeel van uitmaakt, vindt hij ingewikkeld.

## 5.5.4 De intervisiebijeenkomsten

### 5.5.4.1 De eerste intervisiebijeenkomst

Na de literatuur en de opleiding voor scrummaster ben ik nieuwsgierig geworden naar de vertaling van de theorie naar de Centric-praktijk. De theorie is overgedragen. Wat komen scrummasters en andere scrumteamleden in de praktijk tegen? Bij de scrummaster en de product-owners blijkt behoefte te zijn aan ondersteuning bij de praktische invulling van scrum. Hoe te handelen? Ze vragen om uitwisseling van ervaringen en best practices. In overleg met de technisch manager van Cluster 1 kies ik voor het opzetten van wat we een 'intervisietraject' gaan noemen. Het traject moet de mogelijkheid bieden tot ervaringsuitwisseling en het delen en ontwikkelen van praktijkkennis. Op deze wijze kan het onderzoek bijdragen aan het leerproces van de betrokkenen in de praktijk. Het biedt ook kansen om zicht te krijgen op wat al werkt en wat er voor nodig is om het meer of beter werkend te laten zijn. Ik ontwerp in overleg met de technisch manager een programma voor de eerste bijeenkomst en maak een voorwerkopdracht voor de deelnemers. Ik doe de suggestie om Roemeense collega's bij de bijeenkomst en daarmee bij het leerproces te betrekken. Het organiseren van de bijeenkomst ligt in handen van Centric, het faciliteren van de bijeenkomst ligt in mijn handen. Er zijn 32 deelnemers. Kort introduceer ik mezelf, de achtergrond van mijn aanwezigheid en vraag ik om toestemming voor geluidsopnames en het gebruik van resultaten. De meeste mensen zijn al op de hoogte. In de wijze waarop het programma is vormgegeven staat het uitwisselen van ervaringen en het delen van kennis, opgedaan in de praktijk, centraal. De vooropdracht is bedoeld om per scrumteam een uitwisseling op gang te brengen over de ervaringen en praktijkkennis, zodat de scrummas-

ters en product-owners deze tijdens de bijeenkomst paraat hebben. Uitwisseling over die informatie zal tijdens de bijeenkomst centraal staan. We kiezen voor een carrouselvorm zodat er zo veel mogelijk interactie en uitwisseling plaats kan vinden. Op die manier hopen we tegemoet te komen aan een tweede doelstelling, namelijk elkaar leren kennen zodat onderlinge uitwisseling ook na de bijeenkomst gefaciliteerd wordt.

**Voorwerk eerste intervisiebijeenkomst:**

*Om tijdens de kick-off elkaar op de hoogte te brengen van waar iedereen mee bezig is, willen we jullie vragen om op een flapovervel de volgende punten met betrekking tot jullie project op te schrijven en deze flap mee te nemen naar de kick-off. De flaps zullen worden opgehangen zodat we elkaar kunnen informeren.*

Project	.....
Scrummaster	.....
Product-owner	.....
Teamgrootte	.....
Aantal afgeronde sprints	.....
Wat zijn jullie in het werken met scrum tegengekomen?	
Positief?	
Negatief?	
Waar zijn jullie tegenaan gelopen?	
Welke oplossingen hebben jullie bedacht? Wat hebben jullie gezien wat goed werkt?	
Welke zaken spelen op dit moment?	
Welke vraagstukken staan nog open?	

Over tien lopende scrumprojecten wordt informatie gedeeld. Er vindt een levendige uitwisseling plaats over elkaars projecten, de ervaringen tot dan toe, waar men tegenaan loopt, oplossingen die werken en openstaande vraagstukken. Via een Skype verbinding is er na de pauze contact met een Roemeense collega, een competence manager, die zijn ervaringen met scrum met de aanwezigen deelt. Ook brengt hij een case in die betrekking heeft op een slecht verlopend proces tussen development team en product-owner. Het tweede deel van de bijeenkomst heeft de vorm van 'Open Space'. Op deze manier hebben de betrokkenen maximale invloed op de inhoud van het tweede deel van de bijeenkomst.

*Tijdens een **Open Space** onderzoekt een grote groep mensen een bepaald onderwerp of probleem met elkaar, zonder dat gebruik wordt gemaakt van een agenda, tijdschema, voorzitter of notulist. Vooral als je controlefreak-achtig bent, zal het organiseren van een Open Space Evenement (OSE) even wennen zijn. Je hebt er veel vertrouwen voor nodig dat het proces goed zal verlopen, ook zonder directe sturing van bovenaf.*

*Gelukkig hebben we nog niet gehoord van een OSE dat niet goed liep. Wel dat iedereen de kans heeft gehad om te zeggen wat hij/zij wilde zeggen, dat er veel informatie op tafel komt, dat er veel genetwerkt werd, ideeën uitgewisseld en visies ontwikkeld. Het is makkelijk om een Open Space te doen, en gelijk is het een heel krachtige en leuke manier om allerlei thema's te verkennen. De kracht van Open Space is dat het mensen aantrekt die echt gepassioneerd zijn over iets en daarbij juist de vrijheid krijgen om met andere enthousiaste mensen hierover te delen.*

*(Bron: <http://www.transitiontowns.nl/ttnl/tt-ingredienten/het-hart/open-space-technologie/>)*

Na afloop wordt kort geëvalueerd. De aanwezigen zijn enthousiast, willen voort gaan en brengen nieuwe thema's in voor volgende bijeenkomsten. Na een paar dagen stuur ik hen de uitwerkingen van de flapovervellen toe. Deze eerste intervisiebijeenkomst levert een aantal bevindingen op. Ten eerste lijkt de intervisievorm veel op te leveren in termen van uitwisseling van ervaringen en het delen van inzichten. Het voorwerk heeft nut in het maken van een pas op de plaats. Gezien de animo voor een vervolgbijeenkomst voldoet de vorm aan een behoefte bij de deelnemers. Ten tweede zijn er bevindingen ten aanzien van de inhoud.

Een analyse van de uitkomsten laat het volgende beeld zien.

- *Positief van scrum.* Een analyse van de informatie op de flapovervellen toont overeenkomsten in waar de teams *positief* over zijn. Genoemd worden:
  - Teamwork en commitment (teamwork, teamvorming, teamspirit, teamgevoel, samenwerking, iedereen is deelgenoot, enthousiasme).
  - Communicatie en (functionele) afstemming.
  - Aspecten rondom de korte iteraties (snelheid, gemakkelijk bij te sturen, snel bijsturen, regelmatige evaluatie, doel, korte feedbackloops).
  - Thema's met betrekking tot scrumregels (overzichtelijk, helderheid, duidelijkheid, werkstromen zijn inzichtelijk, continue voortgangsmeting).
- *Negatieve aspecten van scrum.* Wat betreft negatieve aspecten van scrum is er weinig overeenkomst te vinden behalve dat twee scrumteams melding maken van problemen met de omgeving van het scrumteam en het onvoldoende beschikbaar zijn van de product-owner.
- *Moeilijke punten.* De analyse toont ook overeenkomsten in waar de teams tegenaan lopen.
  - Het gaat dan om knelpunten met de omgeving (afstemming, afhankelijkheden, onbegrip).
  - Knelpunten rondom facilitaire zaken (tools, computeromgevingen, werkruimte).
  - Toepassing van scrumaspecten (omgaan met backlog-items, story points, velocity).
  - Het inpassen van testwerkzaamheden in een sprint.
  - Zaken in de randvoorwaardelijke sfeer zoals het 'not dedicated' zijn, geen kennis hebben van scrum en de teamsamenstelling.

#### 5.5.4.2 De tweede intervisiebijeenkomst

Tijdens de tweede intervisiebijeenkomst, die drie maanden later plaatsvindt, staat de rol van product-owner centraal. In de praktijk blijkt er discussie te zijn over het verschil tussen product-owner (rol binnen scrum) en productmanager (een bestaande functie binnen Centric Cluster 1). De bijeenkomst wordt gefaciliteerd door een scrumcoach. Ik ben tijdens het eerste deel als deelnemer betrokken. Door als deelnemer betrokken te zijn hoop ik ook eigen inzichten in te kunnen brengen en te kunnen toetsen. Tijdens de bijeenkomst maak ik geluidsopnames. Aantekeningen maak ik niet, dat zou ongepast zijn. Ik maak de volgende dag pas een verslag van mijn bevindingen.

Tijdens het eerste deel van de bijeenkomst wordt aandacht besteed aan die rol. Deelnemers worden onder begeleiding van één van de scrumcoaches uitgenodigd om met elkaar van gedachten te wisselen aan de hand van een stellingendiscussie. Het tweede deel van de bijeenkomst staat in het teken van klantbetrokkenheid. Dit gedeelte start met citaten uit gesprekken die ik de afgelopen periode gevoerd heb, en zo anoniem terug inbreng bij de aanwezigen waarvan ook enkele mijn gesprekspartner waren. Op deze manier hoop ik de dialoog op gang te brengen rondom het thema en nieuwe inzichten te genereren.

#### **Mailbericht na tweede intervisiebijeenkomst (verstuurd door de technisch manager)**

Collega's,

We hadden gisteren een zinvolle intervisie sessie waarin de rollen van product-owner en productmanager uitvoerig aan de orde zijn geweest. De opmerkingen van de sheets zijn in de bijlage opgenomen.

Deze opmerkingen ga ik verwerken in een discussienotitie voor het management. In juni en juli hebben Anne en ik gesprekken met de afzonderlijke BU's over de status en bereikte resultaten met de invoering

van scrum. Ook in de eerstvolgende vergadering van het divisie MT wordt gesproken over de organisatie en de scrum aanpak. Dit alles bij elkaar moet leiden tot een plan van aanpak voor het komende halfjaar. Uiteraard worden jullie daarbij betrokken.

De aantekeningen voorkomend uit de discussies geven een beeld van de zoektocht over wat de rol van product-owner precies inhoudt en wie deze rol het best invult. De 'oude' rolstructuur blijkt niet eenvoudig over te zetten naar de rolstructuur van scrum. De rol van product-owner binnen scrum vraagt meer een brugfunctie tussen techniek en klant dan de rol van productmanager. Niet iedere productmanager beschikt daarvoor over de juiste competenties. Ook laat de discussie zien dat de scrumrollen en de inbedding in de bestaande organisatiestructuur aandacht vraagt. Ten aanzien van het tweede thema van de bijeenkomst, klantbetrokkenheid is de discussie minder levendig. Als gevolg van de keuze van de citaten spitst de discussie zich toe op het betrekken van het development team bij de klant. Daarmee is de andere kant, namelijk het betrekken van de klant bij scrum, niet aan de orde geweest. De technisch manager had dat liever wel gezien. Ik heb zijn wens daartoe in de voorbereiding onvoldoende begrepen.

### Opmerkingen op de sheets

Stelling: Bij het invoeren van een full time en dedicated product-owner is de rol van productmanager overbodig.

1. Nieuw product = PO

2. Verder in lifecycle = PM

- PO lijkt ook deels team managende taken op zich te nemen
- Product-owner is 'n taak van de productmanager
- Eens met de stelling als 't over 1 product gaat
- Combinatie PO + PM kan ook een persoonlijke keuze zijn
- Brak georganiseerd aan de randen van producties
- Team betrekken bij lange termijn
- Product-owner werkt door verhoogde focus/risico van meer taken is minder aandacht
- Consultants komen op afstand, neem ze op in het team om dit te voorkomen
- PO/PM what's in the name!
- Bij een goede rol van de PM is de product-owner overbodig?
- Is PO rol van PM (of andersom?)
- PM lijkt ook extra zaken voor rekening te nemen. Marketing, Sales, ed.
- PM & PO: kan dezelfde taken zijn
- Is PM strategisch & PO Tactisch? Is dat in 1 persoon te combineren? En moeten we dat willen?
- Dedicated PO vereist dedicated team
  
- PO is bezig met 1 hooguit 2 producten. ....en hoe zit het met de PM?
- PM=PO+: Marketing, Sales etc?
- PM lange termijn 5 jr? PO korte termijn 1-2 jr?
- Product: PO = portfolio: PM
- Bestond PO al? Zo ja, wie deed het?
- PO = binnen gericht?
- Hebben we niet te veel werk? Waarom zeg je dat niet?
  
- Klant betrekken
- Ontwikkelaars of ontwerpers meenemen?
- Vraag naar het afdelingshoofd en ga de afdeling op
- Wie van de klant betrek je erbij? Eindgebruikers
- Ook de klant is niet gewend betrokken te zijn
- Er zitten schakels tussen (Appl. Beheerder). Hoe voorbij te komen?
- Een klant /gebruiker contact motiveert. Je hebt een persoon voor je
- Applicatiebeheer is onze klant ipv eindgebruiker. (is filter naar eindgebruiker)
- Ook intern mensen feedback geven

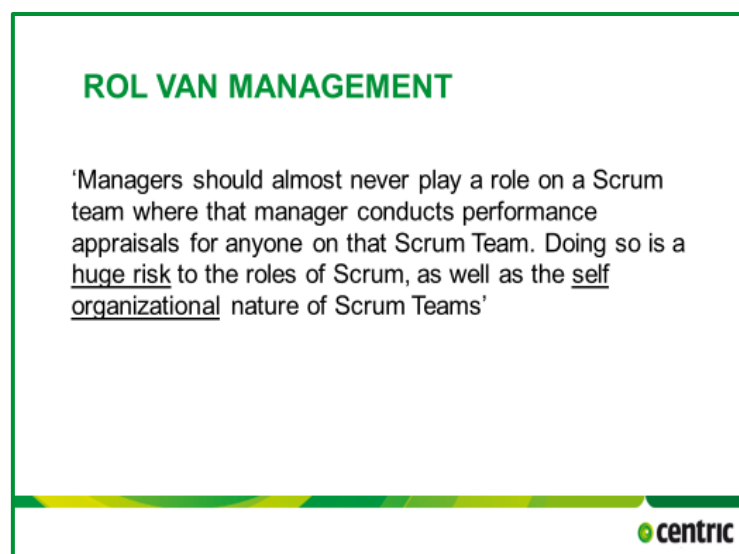
#### 5.5.4.3 De derde intervisiebijeenkomst

De derde intervisiebijeenkomst, die vijf maanden later plaatsvindt, krijgt de naam 'grote' intervisie. De naam verwijst naar een verbreding van de deelnemers bij deze bijeenkomst. Aanleiding om breder uit te nodigen dan enkel scrummasters en product-owners is de constatering dat de afstand tussen het management van de BU's en de scrumteams als (te) groot ervaren wordt. En vooral de software development managers zijn erg zoekend naar hun rol binnen scrum. Wat betekent een zelfsturend team? De scrumteams willen geen bemoeienis vanuit het management. Zij worden daarin gesteund door een aantal scrumcoaches. Ik ben betrokken bij de eerste aanzet, de eerste gedachten-uitwisseling over deze 'grote' intervisie. Bij de feitelijke bijeenkomst ben ik, door omstandigheden, niet aanwezig. Tijdens de bijeenkomst zijn naast scrummasters en product-owners ook de cluster-directeur, de technisch manager, BU managers, en software development managers aanwezig.

#### Fragment uit het mailbericht van mij aan de technisch directeur

Ik heb nog eens na lopen denken over de 'grote' intervisie in oktober/november. Belangrijkste doelstelling voor jou is het dichterbij elkaar brengen van scrumteams en management. Zorgen dat de afstand niet (te) groot wordt. Naar mijn idee betekent dat toch dat we er voor moeten gaan zorgen dat ze bij elkaar aan tafel komen te zitten en met elkaar in gesprek gaan over scrum, over de ontwikkelingen rondom scrum, hoe er tot nu toe mee omgegaan is, wat goed aan het lopen is, wat moeilijker loopt en/of waar nog vraagtekens rondom zijn, de oplossingen die inmiddels bedacht zijn, zaken die werken etc. Zorgen dat ze hierover met elkaar van gedachten wisselen. Op zo'n manier dat de perspectieven van management, scrummasters, product-owners en hoger management uitgewisseld kunnen worden en men van elkaars perspectieven op de hoogte is. Ik denk dat die verbreding waardevol is en meer begrip tot stand brengt. Zo kunnen ook jij en Anne(MT) zicht krijgen op knelpunten, oplossingen en in ieder geval nog beter maar vooral breder gevoel krijgen bij stand van zaken. Onderling kunnen scrummasters, product-owners en management ook ervaringen uitwisselen, zodat ze tegelijkertijd van elkaar kunnen leren. Wat het zou vragen is een wisseling in subgroepen met verschillende vragen die in de subgroep besproken gaan worden. Daarna plenaire uitwisselingen en nieuwe samenstelling van subgroepen. Met een beetje puzzelen van jouw kant van tevoren, moeten effectieve subgroepen te vormen zijn.

De terugkoppeling over de bijeenkomst is summier. De PowerPoint presentaties en de uitwerking van de aantekeningen worden me later toegestuurd. Achteraf hoor ik dat de bijeenkomst geen concrete actiepunten heeft opgeleverd, maar wel gezien wordt als een eerste gezamenlijke gedachte-uitwisseling.



Slide uit een PowerPoint presentatie tijdens de grote intervisie

In één van de PowerPoint presentaties staat het thema beoordeling centraal met als insteek dat beoordeling van de scrumteamleden door het scrumteam zelf moet worden gedaan. De presentatie is van een scrummaster. In een andere presentatie staat de verwarring in de praktijk centraal en de vele verschillende varianten die er bestaan, onder andere wat betreft rolinvulling en dedicated zijn van de product-owner. In de presentatie wordt het belang benadrukt van duidelijke afspraken en afgebakende verantwoordelijkheden. De presentatie is van een product-owner. Hij kaart in de presentatie ook het thema zelfsturing van het scrumteam aan.

**HET MANAGEN VAN SCRUM TEAMS**

- Wie managed het scrum team?
  - SO-Manager?
  - Productowner?
  - Manager Productmanagement?
  - BU-manager?
- Of is het management alleen en vooral ondersteunend?
  - Faciliterend?
- Praktijk:
  - Veel gehoord: Dit vragen we aan het Scrumteam!
  - Het scrumteam bepaald
  - Daar gaat de Productowner niet over!



*Slide uit een PowerPoint presentatie tijdens de grote interview*

In een andere presentatie is het thema 'plezieriger werken met scrum' en wat de rol van management zou moeten zijn. Het is een presentatie van een tester, die lid is van een development team.

**AGILE TURNED US EDISE INMOD**

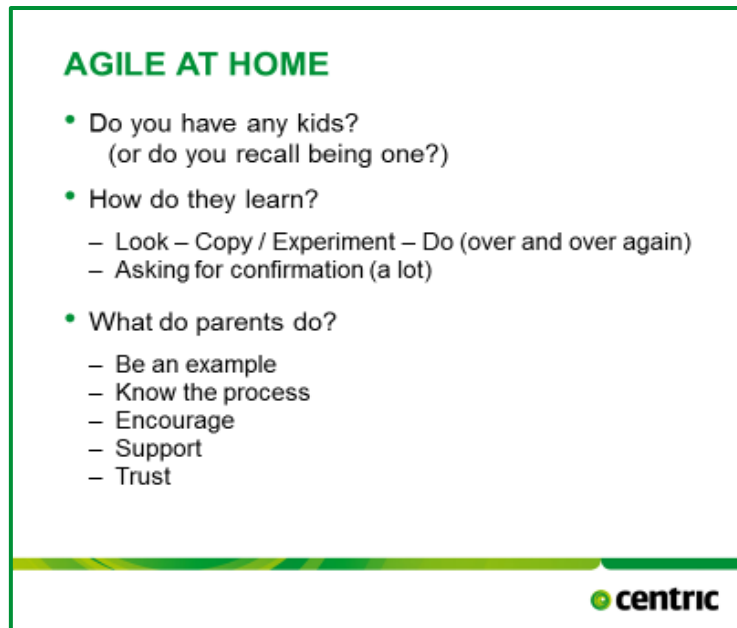
Or even better:

- Agile made us look at things differently
- Agile made us to go back to basics again
- Agile made us learn and grow
- Agile made us a better team
- Agile makes us creating a better product!

(and I think it's a lot more fun too)



*Slide uit een PowerPoint presentatie tijdens de grote interview*



Slide uit een PowerPoint presentatie tijdens de grote interview

Een analyse van het document met de aantekeningen is niet eenduidig omdat veel in steekwoorden is genoteerd. Door de data te clusteren zijn er wel thema's terug te vinden.

- *Beoordeling.* Het grootste aantal steekwoorden valt onder het thema beoordeling. De belangrijkste vragen lijken te gaan over wie de beoordeling van de scrumteamleden doet: de manager of het team zelf. In dat kader zijn ook opmerkingen over openheid, onderling vertrouwen en veiligheid te plaatsen.
- *Rol van de manager.* Belangrijkste vraag lijkt te zijn waar de manager op stuur.
- *Deadlines, onvoorspelbaarheid en kwaliteit.* Een aantal steekwoorden lijkt betrekking te hebben op deadlines en het doen van concessies aan de kwaliteit om die deadlines te halen.
- *Inpassen van scrum in de huidige organisatie.* Dit thema lijkt uit de steekwoorden vooral betrekking te hebben op hoe scrum op de bestaande organisatie past en wat dat betekent voor de huidige organisatiestructuur.
- *Afstemming.* Uit de steekwoorden blijkt dat interne afstemming en uitwisseling een thema is. Afstemming en uitwisseling tussen het scrumteam en het management, tussen scrumteams en verschillende afdelingen en tussen de teams.
- *Klanten en stakeholders.* Het thema speelt in de zin van hoe en wie erbij betrokken moet zijn.
- *Rol van de product-owner.* Een aantal steekwoorden verwijzen naar de vraag hoe de rol van product-owner ingevuld moet worden.

#### 5.5.4.4 Reflectie en samenvatting

De interviewbijeenkomsten zijn bedoeld om de scrummasters en de product-owners te ondersteunen in hun praktijk. Door middel van ervaringsuitwisseling, het delen van praktijkkennis en met elkaar van gedachten wisselen en met elkaar in dialoog te gaan, kan kennis gegenereerd worden. De betrokkenen zijn enthousiast en hebben de invulling en uitvoering van het intervisietraject zelf overgenomen. De uitkomsten van het intervisietraject geven ook zicht op waar betrokkenen wat betreft scrum positief over zijn, wat werkt. Genoemd worden het teamwork in de development teams, aspecten rondom de korte iteraties en de procedurele regels van scrum.

Door een aantal bijeenkomsten achter elkaar te organiseren, met een tussenpauze van enkele maanden worden ook thema's zichtbaar die aangeven wat er voor nodig is om scrum meer of beter werkend te laten zijn. Voor de focus van mijn onderzoek springen een aantal thema's in het oog. De invulling van de verschillende rollen binnen scrum met name de rol van product-owner, het thema

zelfsturing in relatie tot de rol van de manager, en de afstemming en uitwisseling tussen de verschillende teams, tussen teams en management en tussen teams en afdelingen. De aandacht blijkt nog niet op gedistribueerde scrum gericht. Alleen de eerste keer is de Roemeense kant bij de intervisie betrokken geweest. De andere twee keren niet.

### 5.5.5 De scrumcoaches

Ter ondersteuning van het implementatieproces van scrum heeft Cluster 1 scrumcoaches ingehuurd. Deze scrumcoaches zijn werkzaam voor de detacheringstak van Centric en in die zin dus eigenlijk collega's. Met de scrumcoaches wil ik op zoek gaan naar wat er in de Centric-praktijk, naar hun mening, nodig is om scrum binnen Centric werkend te laten zijn. Ik ben benieuwd naar hun perspectief. En ook ben ik benieuwd hoe zij kijken naar samenwerking in een scrumteam. Waar coachen zij op om ervoor te zorgen dat er een succesvolle samenwerking ontstaat in een scrumteam? Ik ben ook benieuwd naar hun inzichten over hoe scrum in het samenwerken op afstand helpend kan zijn. Ik organiseer een eerste gezamenlijke bijeenkomst.

#### **Fragment uit het mailbericht van mij aan de scrumcoaches**

Na een oriëntatie op de wetenschappelijke literatuur en een oriëntatie op scrum ben ik nu in de fase beland om informatie te verzamelen vanuit de organisatie. Hierbij zie ik de mensen die in de praktijk aan het werk zijn met scrum als de deskundigen. De scrumteamleden, maar zeker ook jullie als coaches van de verschillende scrumteams. Voor mij is het bijzonder waardevol om met jullie van gedachten te kunnen wisselen over samenwerking binnen scrum. Wat zijn jullie ervaringen, hoe kijken jullie er naar, wat zien jullie als interessante thema's, gebieden om de aandacht op te richten? Voor mij is het een eerste stap in een reeks van verschillende activiteiten die ik in de rit wil zetten om kennis op te gaan bouwen.

In deze paragraaf beschrijf ik de eerste twee bijeenkomsten. Die zijn naar mijn mening voor dit deel van mijn proefschrift relevant. In de bijlage van het proefschrift is in meer detail te lezen hoe de bijeenkomsten met de scrumcoaches verder verlopen en geef ik een beschouwing op dit verloop.

#### *5.5.5.1 De eerste bijeenkomst*

Vier scrumcoaches zijn aanwezig. Van deze vier is één scrumcoach nog niet aan het werk maar bezig aan een inwerktraject. Een andere scrumcoach is tevens als scrummaster voor een aantal teams aan het werk. Twee scrumcoaches zijn volledig aangesteld als coach. Eén (vrouwelijke) scrumcoach is wegens omstandigheden afwezig. Na een korte introductie over de doelstelling van de bijeenkomst breng ik de vertrouwelijkheid ter sprake. De opnames en uitkomsten kunnen wat de coaches betreft gebruikt worden, daar waar we spreken over personen zullen de namen geanonimiseerd worden.

Tijdens de eerste bijeenkomst staan de verhalen van de vier scrumcoaches naar aanleiding van twee vragen centraal. Deze vragen betreffen de samenwerking in een scrumteam. De twee vragen zijn:

1. Vertel eens over typische momenten, gebeurtenissen waar jij bovenop springt, waar jij energie van krijgt, waar jij van zegt: "Ja, dit is het, dit is samenwerken!"
2. Vertel eens over typische momenten, gebeurtenissen waar jij je dood aan ergert omdat het een voorbeeld is van slechte samenwerking.

Ik kies voor deze twee vragen om hen uit te nodigen tot het vertellen over gebeurtenissen en situaties die daadwerkelijk in scrumteams hebben plaatsgevonden. Op deze wijze hoop ik hun verhalen te horen. Tijdens de bijeenkomst heb ik een dubbele rol. Aan de ene kant ben ik degene die de doelstelling en de werkwijze introduceert, aan de andere kant ben ik een nieuwsgierige toehoorder. Ik neem de rol van facilitator van het groepsgesprek niet op me. Ik heb daar op dat moment geen andere reden voor dan dat ik ervan uitga dat de betrokkenen vanuit hun professie als coach even goed zelf



deze rol kunnen vervullen. Daarbij wil ik het zoveel mogelijk hun traject laten zijn waar ik in meeloop. Het gesprek duurt dik twee uur. Tijdens de bijeenkomst wordt er slecht naar elkaar geluisterd, en veel door elkaar heen gepraat.

Nadat we naar de verschillende verhalen hebben geluisterd, gaan we gezamenlijk op zoek naar de elementen die we in de verhalen gehoord hebben die van belang zijn als het gaat om het samenwerkingsproces in een scrumteam. Deze elementen verzamelen we op de flapover. Al pratende ontdekken de coaches nieuwe elementen die los staan van de verhalen. Ik noteer ze eveneens op de flapover. De scrumcoaches zien een mogelijkheid om de aldus ontstane lijst te gebruiken als een aandachtlijst voor zichzelf. Enkele dagen na de bijeenkomst stuur ik hen de terugkoppeling. Het is de bedoeling om er in een volgende bijeenkomst op terug te komen. Ik kies ervoor om de geluidsopname niet terug te luisteren en om voort te gaan met hetgeen we tijdens de bijeenkomst gezamenlijk hebben gegenereerd.

#### *5.5.5.2 De tweede bijeenkomst*

De tweede bijeenkomst vindt twee maanden later plaats. Opnieuw zijn er vier scrumcoaches. Deze keer is de vrouwelijke scrumcoach aangesloten in plaats van de scrumcoach die tijdens de eerste bijeenkomst nog ingewerkt werd. We beginnen met terugkijken naar de vorige bijeenkomst en de uitwerking die ik heb toegestuurd. Naar aanleiding daarvan vertellen de scrumcoaches nieuwe verhalen. In de discussie gaat het ook over een aantal onderdelen van scrum die, naar de mening van de scrumcoaches, helpend zijn in de samenwerking. Tijdens de bijeenkomst ben ik een nieuwsgierige toehoorder en zo nu en dan breng ik enkele eigen observaties in de discussie in.

Op die manier ben ik, net als de scrumcoaches meewerkend aan het zoeken naar een passend raamwerk. De bijeenkomst duurt opnieuw dik twee uur.

Na afloop zorg ik ervoor dat de aantekeningen van de bijeenkomst worden uitgewerkt. Ook luister ik de beide bijeenkomsten terug, werk deze volledig uit en maak een ordening naar kritische factoren in het scrumteam en kritische factoren in de omgeving van het scrumteam. Daarnaast geef ik een eerste aanzet naar helpende onderdelen van scrum zoals deze tijdens de discussies ter sprake zijn gekomen. Deze uitwerking stuur ik de scrumcoaches ter controle toe. Ik krijg geen reactie op de inhoud.

*Als kritische factoren in het **team** noemen de scrumcoaches:*

- *De wijze waarop de scrummaster zijn rol invult*
- *De wijze waarop de product-owner zijn rol invult*
- *De wijze waarop de dev. teamleden omgaan met de uitgangspunten van scrum*
- *Aandacht voor sociale en persoonlijke aspecten en niet enkel aandacht voor taak gerelateerde zaken*

*Als kritische factoren in de **omgeving van het scrumteam** noemen de coaches:*

- *De wijze waarop het hoger management omgaat met de uitgangspunten van scrum*
- *De flexibiliteit van de aanpalende afdelingen*
- *De tijd krijgen om als team te leren*
- *Volledig lidmaatschap (dedicated zijn)*
- *Selectie van scrummaster en product-owner*

*Ten aanzien van **gedistribueerde scrum** worden extra factoren genoemd:*

- *Tenminste één persoon die blijft hameren op de samenwerking*
- *Aandacht voor het opbouwen van een onderlinge relatie*
- *Van beide kanten moet er sprake zijn van betrokkenheid en moet de samenwerking als belangrijk, noodzakelijk en wenselijk gezien worden*

Uit de verhalen en de discussies tijdens de eerste twee bijeenkomsten blijkt dat de scrumcoaches ten aanzien van de invoering van scrum nog veel 'werk' aan de winkel zien. Knelpunten zien ze op alle kritische factoren. Ze benoemen veel kritiekpunten. In de onderlinge discussies ligt het accent sterk op 'hoe het zou moeten' in plaats van discussies over hoe als scrumcoach de scrumteams te ondersteunen en te begeleiden.

Omdat ik de bijeenkomsten pas na de tweede bijeenkomst terugluister en uitschrijf, valt me dan pas op dat tijdens de eerste bijeenkomst in de verhalen een aantal samenwerkingsthema's doorklinken. Het zijn thema's als openheid, elkaar durven aanspreken, en de discussie met elkaar aangaan. De belangrijke rol van de scrummaster en van de product-owner komt ook terug in de verhalen.

*Scrumcoach: "Ja, en ook..., het was één of twee sprints daarna, toen zei diezelfde persoon dus ook van 'Ja, wat ging de planningssessie toch snel laatst.' Toen zei iedereen ook in koor: 'Ja, dat scheelt als jij niet moeilijk zit te doen op ieder puntje.'"*

*Scrumcoach: "...waar ik dus ook die samenwerking in zie is dat de transparantie groeit. Waar een ontwikkelaar die toch nog al eens zijn eigen agenda leek te hebben, op een gegeven moment kwam-ie, gaf ie zelf een paar vergissingen van zichzelf, uit eigen initiatief, gaf hij die toe. Van 'Ja, dat had ik, de vorige keer had ik, dat had ik gisteren toch beter niet kunnen doen, want dat heeft ons toch weer één story gekost deze sprint. Anders hadden we deze story wel af kunnen ronden, als ik het toen wel direct had opgeleverd.'"*

*Scrumcoach: "Ja, ik vond mijn mooiste moment om het zo maar eens te zeggen, dat vond ik inderdaad een overleg in Deventer waarbij de product-owner zijn verhaal doet, zijn story vertelt en eigenlijk ook al een beetje een oplossingsrichting profileerde en daarbij door de mensen van het team wordt terug gefloten. Zo van 'Moet je eens luisteren, dat is niet de bedoeling.' En dat er toen toch een discussie ontstond van 'Nou zus en zo' en uiteindelijk komt er toch een oplossingsrichting naar boven drijven die niet was wat hij had voorgesteld, maar toch gedragen werd door alle, ja, alle aanwezigen!"*

Tijdens de tweede bijeenkomst is het verhaal te horen over een scrummaster die in korte tijd een totaal andere dynamiek in een development team weet te bewerkstelligen.

#### **Fragment uit het gesprek over een scrummaster**

L: "Wat ik wel zie bij dus door toevoegen van een andere scrummaster de dynamiek zeg maar in het team verbetert. Zeg maar eh..."

R: "Het enthousiasme."

L: "Het enthousiasme is enorm toegenomen door het, door een meer dedicated scrummaster toe te voegen aan het team. En ze is er nog niet eens echt, formeel start ze volgende week pas. Maar je merkt dat door het feit dat zij zich er regelmatig tegenaan bemoeit en zo, dat het hele team ineens een hele andere dynamiek komt."

R: "Het is nu een halve woordvoerder terwijl het voorheen nou juist een beetje...."

L: "Als een irritante overhead man die er maar een beetje bij stond en ook het een en ander wilde."

Ing: "En dit is een vrouw, begrijp ik uit je woorden?"

L: "Ja!"

Ing: "En wat zie jij haar doen wat anders is dan?"

L: "Praten!"

Ing: "Praten?"

L: "Ja!"

Ing: "Over?"

L: "Alles!"

L: "Nou nee, wat er gebeurde tijdens een planningssessie bijvoorbeeld. Ze is heel praktisch. En eh..., dat die gasten moesten plannen en toen werden er nog 8 story points gepland en toen gingen ze over hun velocity heen. En dat raakte een soort van paniek bij hun 'Ja, we gaan over de velocity heen, en nu? En hoe gaan we dat dan doen?' (paniekstem, IV) en toen zei zij: 'is er dan niet iets anders wat er uit kan?' (rustige stem, IV) en toen zag je ze ineens van ho, dat is een goed idee! Dan moeten we ook eens kijken naar.... Weet je dat soort hele praktische... Ze is meedenkend en praktisch en helpend zeg maar. Echt ondersteunend naar

*het team toe. En de oude scrummaster die was echt een old school projectleider die ehh ja, opdrachten gaf eigenlijk en helemaal niet gewend was dat er verzoeken bij hem kwamen waar hij wat mee moest. Een andere dienende rol. Zij stelt zich veel dienstbaarder op naar het team.”*

Van datzelfde development team wordt opgemerkt dat dit team in aanvang een team leek te zijn met veel potentie; mensen met initiatief, drive en enthousiasme. Tot nu toe is dat er onder de oude scrummaster niet uitgekomen. Hierop aansluitend wordt opgemerkt dat een ander development team, wat samenwerkt met dezelfde vrouwelijke scrummaster, zo op het oog een clubje ‘onwijze techneuten’ lijkt, maar fungeert als een ‘onwijs dynamisch team’. Kennelijk kan de scrummaster veel verschil maken.

Op verschillende momenten vertellen de scrumcoaches dat individuele medewerkers in een development team groei, of gedragsverandering doormaken door het samenwerken binnen scrum. Veranderingen die ook door anderen dan de scrumcoach worden waargenomen en waar men zich over verbaast. De medewerkers blijken veel communicatiever en socialer ingesteld dan gedacht. Daarnaast lijken ze, in een positieve spiraal, elkaar in positieve zin te beïnvloeden. De extraverte persoon wordt iets rustiger, de introverte persoon laat meer van zich horen.

De scrumcoaches benoemen een aantal factoren die hier een rol in lijken te spelen:

- In de daily scrum kan niemand anoniem blijven en worden de teamleden gedwongen informatie te delen met de anderen.
- In de daily scrum wordt iedere dag verantwoording afgelegd; sociale controle mechanisme.
- Tijdens de planning wordt er gezamenlijk een doel gekozen waar aan gewerkt gaat worden.
- De zelfsturing; het gezamenlijk bepalen van het hoe.
- Het benadrukken door de scrummaster van de gezamenlijke verantwoordelijkheid.

Daarna volgt een verhaal wat als een energieverliesmoment benoemd wordt. Het probleem zit hier niet zozeer in de samenwerking binnen het scrumteam zelf alswel in de omgeving waarin het scrumteam functioneert. In dit specifieke geval gaat het om het management dat mensen onverwachts uit het team trekt en andere zaken prioriteit geeft. Deze verstoring (waarbij het ook de scrummaster en de product-owner niet lukt om er tegen op te treden) heeft consequenties voor het functioneren van het team. Het vertrouwen van het team in daadwerkelijke autonomie, het principe van zelfsturing, het durven delen en zelf dingen doen wordt volgens de scrumcoaches onderuit gehaald door opdrachten/ingrijpen van hogerhand. De manier waarop het management omgaat met het scrumteam blijkt van invloed op het functioneren van het team en de beleving van de mensen in het team. Het samenwerken op afstand, met de Roemeense collega's levert volgens de scrumcoaches extra complicaties op. Als gevolg van een scheve verhouding van Nederlandse en Roemeense ontwikkelaars kan wachttijd ontstaan. Daarnaast zien zij een gevaar van het ontstaan van twee teams als het development team bestaat uit een aantal mensen in Nederland en een aantal mensen in Roemenië. Tijdens de bijeenkomst komt ook naar voren dat dit niet in alle gevallen zo hoeft te zijn.

Een aantal factoren worden als helpend benoemd:

- Op z'n minst één persoon, een goede scrummaster, die betrokken is en overal zijn vinger in heeft, gemotiveerd is en blijft hameren op samenwerking.
- Onderling een relatie met elkaar opbouwen; elkaar ontmoeten of ontmoet hebben, small talk tijdens de daily scrum, elkaar persoonlijk leren kennen en zicht hebben op elkaars persoonlijke leven.
- Samenwerking met elkaar echt beleven en niet zien als iets lastigs of dwangmatig.
- Van beide kanten initiatieven en betrokkenheid.

### Fragment over gedistribueerde scrum

P: *"Ik denk dat het niet gaat werken! Ik denk dat je elkaar gaat ophouden. Zeker met de verhouding die we nu hebben hè, soms vijf of zes man in Nederland en twee in Roemenië. En die twee in Roemenië dat is natuurlijk helemaal geen team, die hangen er buiten in dat geval. Dat gaat niet werken, nee!"*

B: *"Ik heb niet die ervaring met Team 1!"*

H: *"Nee, dat is ... dat gaat meer..., als een team is een groot woord, maar zij communiceren."*

B: *"Ik denk dat ze wel echt onderdeel zijn van het project."*

H: *"Ja, ze zijn ook zekerder van zichzelf. Allebei, denk ik."*

B: *"Ja."*

H: *"Dus dat zoekt elkaar op een bepaalde manier op. Vanuit Roemenië worden er dan hogere eisen gesteld aan de mensen hier in het team. Dat is het hele communiceren."*

P: *"Ik denk het kan natuurlijk altijd werken..."*

H: *"Wachten!"*

P: *"Het zal wel werken! Het zal niet zo zijn dat als we zo gaan werken dat er helemaal niks uit komt. Natuurlijk gaat er wel iets uitkomen, maar dan houdt het daar op."*

H: *"Het is niet optimaal."*

P: *"Je kunt nooit..., ik denk dat er meer snelheid..., meer..., beter zou werken als je of hier een zelfstandig team hebt en een heel zelfstandig team daar in Roemenië."*

H: *"Dat geloof ik ook ja..., eh, ik kan me voorstellen dat je hier een team hebt van twee mensen en twee mensen zet je erbij uit Roemenië dan heb je niet ineens een capaciteit van 100 erbij. Integendeel. Iedereen moet over gaan naar Engels, alle documenten moeten worden herschreven, communicatie gaat heel anders plaatsvinden dus je krijgt echt een dip in je productiviteit. Misschien dat je dan een half fte erbij wint, maar je hebt er twee fte's bij."*

Naar aanleiding van het gesprek over het samenwerken in een gedistribueerd team komt tijdens de bijeenkomst naar voren dat het sociale, persoonlijke aspect in het algemeen, niet alleen bij gedistribueerd werken, belangrijk is.

### Fragment uit het gesprek met de scrumcoaches over het sociale aspect

B: *"Nee, dat is niet alleen maar bij Roemenen, bedoel ik. Het sociale stuk, wat scrum eigenlijk wel vraagt om het goed werkend te krijgen, dat je mekaar ook weet waar, dat iemand vrij is of zo, weet je wel..."*

Ing: *"Interessant. Wat maakt dat jij denkt dat dat een belangrijke factor is?"*

B: *"Ik denk als je mekaar beter kent dat je bereid bent om meer voor elkaar te doen en dat je daardoor dus een sterkere groepsdynamiek krijgt."*

H: *"Nou, groepsproces, groeps groeiproces. Dynamiek heb je altijd wel, maar groeps groeiproces. Als je toch naar een wat volwassener scrumteam kijkt dan merk je inderdaad dat de beginperiode, dat je een aantal individuen bij elkaar zet, hop je introduceert scrum ehh scrum..." (lachgeluiden, IV)*

H: *"En je introduceert scrum en je laat het team daarmee aan de slag gaan, als je nog een aantal andere factoren introduceert zoals Roemenen, zoals ehh..., beursspanningen, daarmee vertraag je het traject waarbij het team zichzelf als het ware moet uitvinden, moet ontdekken wie wie is, een stukje ehh..., persoonlijke kennis erbij."*

L: *"Sociale..."*

H: *"Sociaal ook, maar als collega's weten wat de expertises van iedereen zijn, daar heeft een scrumteam in mijn beleving minimaal drie, vier, vijf sprints voor nodig om daar in alle rust eens... (onverstaanbaar, IV) ...tijd investeren om te groeien en daarna dan..., dan..."*

Tijdens de tweede bijeenkomst komt de rol van de product-owner nogmaals expliciet ter sprake. Een belangrijke rol die stevig neergezet moet worden omdat vanuit deze rol duidelijkheid en zekerheid aan het team gegeven wordt over het te bereiken resultaat. Deze rol stevig neerzetten vraagt coaching. Er spelen een paar zaken een rol:

- Een product-owner moet dedicated zijn; het is geen part time bijbaan.
- Als de product-owner niet budgetverantwoordelijk is, heeft dat gevolgen voor het keuzeproces.
- Product-owner moet mandaat hebben.
- Product-owner moet zicht hebben op wat de klant wil.

- Er is een dunne lijn tussen sterke betrokkenheid van product-owner en wat een development team als bemoeizucht kan ervaren.

Voor een scrumteam, zo menen de scrumcoaches, kan onvoldoende invulling van de rol van product-owner leiden tot onduidelijkheid en onzekerheid over het te bereiken resultaat.

#### 5.5.5.3 Reflectie en samenvatting

Een eerste invalshoek om de scrumcoaches bij het onderzoek te betrekking is vanuit de behoefte om zicht te krijgen op hun perspectief ten aanzien van scrum binnen Centric. Na twee bijeenkomsten is duidelijk dat de scrumcoaches ten aanzien van naleving van de regels van scrum nog veel werk aan de winkel zien. Ze zien knelpunten ten aanzien van onvoldoende invulling van de rollen in het scrumteam en knelpunten die ontstaan door de omgeving van de scrumteams. Er blijken hele duidelijke ideeën bij hen te bestaan over 'hoe het moet'. Er is weinig tot geen uitwisseling over hun eigen rol in hoe de teams en de omgeving hierin ondersteund kunnen worden.

De tweede invalshoek om de scrumcoaches bij het onderzoek te betrekken is om zicht te krijgen op hun perspectief ten aanzien van succesvolle samenwerking binnen een scrumteam. Duidelijk wordt dat zij een belangrijke rol zien weggelegd voor de scrummaster en de product-owner. Indirect speelt de omgeving van het scrumteam in hun ogen een belangrijke rol, vooral doordat er in hun ogen geknaagd wordt aan het zelfsturende karakter van het development team. In het zoeken naar waar zij op letten als we het hebben over succesvolle samenwerking, benoemen ze openheid en elkaar durven aanspreken. Hoewel ze een belangrijke rol weggelegd zien voor de scrummaster en ze deze rol zien als de rol van een facilitator, wordt dit op één enkel voorbeeld na niet verder geconcretiseerd. Het sterk maken van het development team wordt gezien als een belangrijke missie voor de coaches. Ten aanzien van hun perspectief op gedistribueerde scrum is duidelijk dat ze hier complicaties zien. Het opbouwen van een relatie, het ook echt willen en iemand die het aan blijft jagen zijn factoren die in het gedistribueerd samenwerken in hun ogen helpend zijn.

Enkele scrumcoaches laten zich in hun verhalen negatief uit over de wijze waarop de teams en het hoger management omgaat met scrum. Ze blijven hameren op hoe scrum op een juiste wijze toegepast moet worden. Door deze houding ervaar ik hen eerder als docenten dan als coaches. Er klinkt veel oordeel door. Ook valt op dat een paar coaches zich strak vasthouden aan de scrumregels en weinig compassie kunnen opbrengen voor afwijkingen of aanpassingen aan de praktijk.

Tijdens de bijeenkomsten is er veel en vaak door elkaar heen gepraat, werden mensen aan de lopende band onderbroken en is er weinig doorgevraagd en slecht geluisterd. Niemand heeft daar op gestuurd of aandacht aan besteed. Ook bij het nalezen van de transcripten valt op dat ik de enige ben geweest die heeft doorgevraagd, geprobeerd heeft om samen te vatten wat de ander zegt en bij interruptie navraag doet wat de ander had willen zeggen. Door als deelnemer betrokken te zijn en het gesprek niet te faciliteren is de dynamiek en deze wijze van omgang met elkaar duidelijk geworden. Hoe ik het moet interpreteren weet ik nog niet. Het roept bij mij wel vraagtekens op over hoe zij de scrummasters coachen in hun facilitators vaardigheden.

### 1.5.6 Interviews met een software development manager, scrummasters en product-owners

Een aantal malen komt terug dat de invulling van de rol van scrummaster en product-owner belangrijk is als het gaat om het samenwerkingsproces in een scrumteam. Ik luister de opnamen van een aantal gesprekken die ik eerder gevoerd terug. Hoewel ik in die gesprekken er niet expliciet naar gevraagd heb (omdat ik me op dat moment nog aan het oriënteren was) blijkt dat ze uit zichzelf al wel over de rol van scrummaster en product-owner gesproken hebben. Om meer zicht te krijgen op hoe de rol in de praktijk door scrummasters en product-owners wordt ingevuld (waar ze op sturen en wat ze in die rol belangrijk vinden), spreek ik een aantal scrummasters en product-owners. Deze interviews vinden verspreid in de tijd plaats. Ik neem de gesprekken op en maak achteraf een samenvatting. Deze stuur ik terug naar mijn gesprekspartners. In de gesprekken vraag ik naar waar ze op sturen en hoe ze hun rol invullen. Verder zijn de gesprekken open en ongestructureerd.

#### 5.5.6.1 Software development manager

Ik luister het gesprek na dat ik heb gehad met een ervaren software development manager, die de afgelopen jaren ervaring heeft opgedaan met scrum. Hij ziet de rol van de scrummaster als iemand die bewaakt, motiveert, en faciliteert. Hij selecteert de scrummaster ook op motiverend en assertief leiderschap. De scrummaster moet ook op administratief gebied heel secuur zijn, want hij moet kunnen afdwingen dat er gebeurt wat afgesproken is. Hij vindt in die rol van belang:

- Resultaatgerichtheid.
- Zorgvuldigheid op administratief vlak. Moet kunnen zorgen voor strikte opvolging. Moet ook afdwingen dat gebeurt wat afgesproken is en er in die zin bovenop zitten.
- Enerzijds informeel, anderzijds hele strakke regels. Geen hiërarchie maar wel duidelijke afspraken.

#### 5.5.6.2 Product-owner 1

Ik luister het gesprek terug van een product-owner die als succesvol gezien wordt door de mensen om hem heen. Wat vertelt hij over hoe hij de rol ziet en invult? Een aantal zaken vallen me op. Hij is alle dagen betrokken bij de daily stand-ups. In de rol van product-owner zijn naar zijn idee een aantal zaken van belang.

Zo noemt hij:

- Verantwoordelijkheid nemen voor wat er gemaakt moet worden, daarin heldere keuzes maken en de development teamleden zekerheid daarover geven. Vooruit denken zodat je weet wat je wilt.
- Luisteren naar de inbreng en het vakmanschap van de development teamleden, hen serieus nemen, afspraken nakomen.
- Energie erin stoppen, de vaart erin houden, informeel contact, successen vieren.
- Het development team betrekken bij klantreacties.

#### 5.5.6.3 Product-owner 2

Ik spreek met een product-owner die erg op afstand van het team zit. Ze ziet het als haar taak om de planning te bewaken en te bewaken dat de klant krijgt wat hij wil. Ze is slechts sporadisch betrokken bij de scrumbijeenkomsten. Ze heeft verschil gemerkt in afstemming met de development teamleden toen ze haar werkplek verplaatste zodat ze dichterbij hen in de buurt zat. Dat werkte beter. Met de Roemeense collega's heeft ze geen contact en daar heeft ze tot nu toe ook nog geen moeite voor gedaan.

#### 5.5.6.4 Product-owner 3

Ik spreek met een product-owner die nu 8 sprints met een gedistribueerd team aan het werk is. Zijn enthousiasme en gedrevenheid zijn groot. Betrokkenheid bij het team vindt hij erg belangrijk, evenals het bijwonen van zo veel mogelijk, liefst alle scrumbijeenkomsten.

#### Fragment uit het gesprek

P: "We hebben natuurlijk de daily stand-up in de Cisco room. Ja ik vind dat ook wel een belangrijk moment hè, dat mensen zo elkaar zien. Vanochtend heeft Wessel het dan afgezegd omdat er naar zijn mening te weinig mensen binnen zijn, maar daar baal ik echt van. Want ik, ik ga gewoon weg uit een overleg. Dan zeg ik: 'Jongens ik moet even naar de stand-up toe. Het is heel leuk dat wij van 10 tot 12 zitten te bakkeleien met allemaal topstrategen binnen Centric over waar het allemaal heen moet met dat product, maar ik wil wel daar even zijn.' Weet je, ik vind het wel belangrijk om even dat je mekaar allemaal even ziet en hoe gaat het nou. En waar ben je mee bezig en nou ja, de klassieke drie vragen die daarbij beantwoord worden."

Ing: "Maar jij zou het dus niet snel afblazen dan?"

P: "De stand-up? Nee! Nee!"

Ing: "Wat maakt dat jij het belangrijk vindt om daar te zijn?"

P: *"Ehh..., dat ik goed weet wat er speelt."* (interruptie van een collega van enkele minuten, IV)

P: *"Nee, ik zou dat niet snel afblazen."*

Ing: *"Omdat je het belangrijk vindt om iedereen even te zien?"*

P: *"Ja, ik vind het belangrijk om iedereen even te zien en te kijken waar ze mee bezig zijn en dat is natuurlijk ook waar het bij scrum om gaat, dat je veel contact met elkaar hebt en ehh dat je snel weet of er misschien problemen zijn. Dus ja., wat heb je gedaan, wat ga je nog doen en heb je nog problemen, is natuurlijk ook heel belangrijk om te weten. Maar voor de rest vind ik het ook goed om te zien of eh..., ook omdat je niet op één locatie zit..., ja, als je die stand-up niet hebt, dan zie je elkaar fysiek niet. Door die stand-up in de Cisco room is het gewoon heel belangrijk dat-ie er gewoon elke dag is en dan vind ik het ook niet goed om die af te zeggen."*

Ook tijdens informele bijeenkomsten, onder andere toen de Roemeense collega's over waren in Nederland, zorgt hij dat hij erbij is. Hij vertelt ook dat hij het belangrijk vindt om de mensen te motiveren.

#### Fragment uit het gesprek

P: *"Ik wil ook dat ze enthousiast zijn en dat ze een stapje extra willen zetten. Ik denk dat ze het fijn vinden om voor dit specifieke project en product te werken. Vind ik wel belangrijk. Ehm, maar in principe verricht ik de taken zoals de PO dat moet doen, dus ik beschrijf de backlog, praat erover met mensen, eh..., grooming sessies enzo."*

Ing: *"Het enige is dat je stopt er nog extra energie in om te zorgen dat ze zeggen van hé dat is leuk product en daar gaan we voor en een stapje extra."*

P: *"Ja! Dus ik eh..., ja. Ik denk dat ik daar toch wel wat in stuur. Ik weet ook niet of dat goed is of niet goed is., ehh..., dat je daarin stuurt."*

#### 5.5.6.5 Scrummaster 1

Ik ga in gesprek met de scrummaster die door veel mensen, onder wie ook de scrumcoaches als erg succesvol gezien wordt. In het gesprek is ze duidelijk over dat ze de rol als een zorgende coachende rol ziet. Ze geeft aan wat belangrijk is.

- Teambetrokkenheid; je moet je betrokken voelen bij het team en heel veel samen doen.
- Gevoel hebben voor teams en groepsdynamica: *"Het is een teamding, dus je moet ook een beetje zien hoe zo'n team in elkaar zit en hoe dat loopt zeg maar, en wat je aan iemand hebt."*
- Teambelang benadrukken en voor ogen houden.
- Vertrouwen in de vakinhoudelijke expertise van het team.
- Neuzen dezelfde kant op zetten en focus op het doel houden.
- Zorgen dat het team ongestoord verder kan werken en ze afschermen van de buitenwereld.
- Zorgen voor goede retrospectieve en deze ook liefst na iedere sprint houden. *"Kijk, we hebben daar op 1 of 2 sprints na van de 19 sprints die er geweest zijn, hebben we er ook altijd netjes een retrospectieve gedaan en gekeken naar wat kunnen we nog verbeteren."*
- In durven grijpen. *"Nou de eerste sprint die we met hun gedaan hebben, dan merkte je ook gewoon, nemen ze te veel hooi op de vork, moest ik dus echt ingrijpen, zo van 'Ja maar hè', maar na een week zo van 'Kijk eens op het bord, dit gaan jullie nooit halen, hoe denken jullie daar zelf over, wat denk je dat nog wel reëel is?' 'Hé, we moeten met de PO gaan praten.'"*
- Eigen verantwoordelijkheid van het development team benadrukken.

Ze benoemt nog meer. Zo vindt ze het belangrijk om open en duidelijk te communiceren, vindt ze dat ze een voorbeeldfunctie heeft in het blijven doorvragen tot je het snapt, in het met elkaar in gesprek blijven. Als scrummaster moet je in haar ogen sociaal betrokken zijn, benaderbaar zijn en feedback geven en zaken bespreekbaar maken.

### Fragmenten uit het gesprek

T: *"Zo van ja en af en toe wat eruit trekken, zo van ja, maar ik hoorde jullie van de week dit en dat zeggen, heeft dat er niet ook mee te maken en een beetje zo het gesprek op gang houden en dat iedereen toch wel enigszins tevreden dan naar buiten gaat."*

Ing: *"Tevreden in de zin dat iedereen heeft kunnen zeggen wat-ie wilde zeggen?"*

T: *"Ja. En als die persoon dan gewoon helemaal op z'n gemak is en gewoon gaat praten, dan ontstaan er gewoon hele goede dialogen, zeg maar."*

T: *"Dus dat heb ik toen ook in de groep gegoooid, zo van 'Ja wat ik merk is dat jullie ehh..., claimen een team te zijn maar hoe jullie nu over je werk praten is het helemaal geen team.' Ik zeg: 'Nou misschien privé wel hè, over dingetjes die er gespeeld hadden, dat wel hè. En ook over wie heeft het goed gedaan. Jullie zijn wel van hier heb je een veer want je hebt het zo goed gedaan.' Ik zeg: 'Maar jullie zien dat niet als van...; als team hebben wij het gedaan. Dat mis ik nog bij jullie.'"*

T: *"Maar ik heb zoiets van ja als scrummaster, als ik gewoon zie dat dingen niet goed gaan moet ik op dat moment al op inspringen en niet wachten tot retrospectives en dan 'Ja maar ik vond dat niet zo handig wat jullie deden.' Ik vind dat je iemand dan gelijk moet melden, want anders leert-ie er ook niet van."*

T: *"Zo van nou hoe werken ze met elkaar, wie neemt de voortrekkersrol en dat soort dingen. Dat..., ja, ik kende de mensen zelf ook niet, dus dat is voor mij allemaal nieuw, dus ik merk dat ik daar nu vooral mee bezig ben."*

T: *"Ja, en uiteindelijk hoor je ze over mekaar en bla bla bla en heb je toch zoiets, begin je al wel een beetje zo van oh ja..., dus zo zijn de verhoudingen een beetje. Dat probeer ik een beetje een beeld van te maken. Dat helpt mij als ik mensen goed ken, kan ik beter met ze omgaan, zeg maar in de zin van dat ik ze kan motiveren zeg maar van..., 'Doe het eens zus of doe het eens zo.' (...) Dat merk ik wel, dat is een voordeel als je weet hoe iemand in elkaar zit, want dan weet je ook hoe je iemand moet prikkelen om toch eruit te krijgen of in ieder geval op een manier dat je er iets mee kan. Dus ja, dat stukje mensenkennis dat je op doet van zo'n teamlid werkt heel erg prettig. Dat je iemand goed genoeg in kunt schatten om hem op waarde te beoordelen, maar ook dat je hem zowel zijn goede als zijn slechte dingen kunt benutten in het team toch een beetje zo van hoe reageren ze op elkaar en waar, ja waar moet je dan ingrijpen en ehh..., waar loopt dat natuurlijk gewoon goed."*

#### 5.5.6.6 Scrummaster 2

In het gesprek met een zeer ervaren scrummaster, die ook als prettig en krachtig ervaren wordt door development teamleden, komt naar voren dat hij zijn rol primair ziet als iemand die ervoor zorgt dat het team zo snel mogelijk de software af kan krijgen. Alles wat dat in de weg staat ruimt hij uit de weg. Ook zorgen dat de neuzen dezelfde kant op staan. Mensen aanspreken, goed observeren, en beslissingen nemen.

### Fragment uit het gesprek

Scrummaster: *"De rol van een scrummaster voor mij is heel simpel ja. En dat is gewoon alles te doen en ik bedoel alles zodat de snelheid van het team zo snel als mogelijk van de software af krijgt. Ja. En dat is je eerste ding. Dat is..., en eh..., als de regels zijn binnen het bedrijf, 'Je kan dat niet doen of je mag dat niet doen' en dat houdt het tegen. Ik breek gewoon de regels."*

En even later: *"En het is ook te zorgen dat iedereen blijft op dezelfde richting. Als iemand zegt 'Ah ik ben van plan van dat te doen maar ik ben hier geblokkeerd', en wat een beetje buiten lijnen is te zeggen 'Ja maar we hebben dat niet zo afgesproken hè! Is er een reden waarom u moet zijtak doen of is dat gewoon je hebt een goed idee gehad?' En proberen ze terug te brengen op het juiste pad. En uiteindelijk soms iets heel stoms hè..., als een scrummaster, de enigste ding dat je moet doen is zeggen van 'Okay, jullie twee moeten na de meeting praten met elkaar. Ja, want iets moet bediscussieerd of uitgeklaard worden en ik geloof dat dat niet uitgeklaard is. En dat moet gewoon gedaan worden.'"*

Ing: *"Okay dus dat faciliteer je dan eigenlijk ook?"*

Scrummaster: *"Oh absoluut! Een groot deel van die scrummaster zijn is luisteren en kijken naar het team. Ja, ik zeg aan andere mensen als ze beginnen als scrummaster, als je ziet aan een computer twee mensen, dat is goed. Dan zijn ze aan het samenwerken. Als er zitten drie erbij, hm, misschien is iets aan de hand. Als vier zitten erbij, dan moet je bijspringen."*



#### 5.5.6.7 Reflectie

In de gesprekken met de scrummasters komt de aandacht voor het begeleiden van het groepsproces naar voren. Facilitatorvaardigheden lijken onontbeerlijk, net als zicht hebben op groepsprocessen. Wat betreft de rol van de product-owner valt het grote verschil in betrokkenheid bij het team op, bijvoorbeeld door wel of niet dagelijks bij de daily stand-up te zijn. Daarnaast moet een product-owner kennelijk goed en tijdig weten wat er gebouwd moet worden, zodat het development team zekerheid en houvast heeft.

## 5.6 Samenvatting en conclusies

In dit hoofdstuk ben ik begonnen met de vraag wat software ontwikkeling inhoudt. Ik heb zicht gekregen op een belangrijke karakteristiek van het bouwen van software, namelijk dat het een intellectuele en zeer mensintensieve activiteit is. Software ontwikkeling blijkt geen technische kwestie, het is een mensenkwestie. Software bouwen is mensenwerk.

Vervolgens ben ik op zoek gegaan naar de achtergrond van scrum. De ontwikkeling van agile is een antwoord op de ontwikkelingen in de huidige, zich snel wijzigende interneteconomie die om snelheid en flexibiliteit vraagt. Waar veranderingen de regel zijn, omdat de eisen aan de software tijdens de ontwikkeling voortdurend aan verandering onderhevig zijn en omdat bedrijven, markt en technologie aan veranderingen onderhevig zijn, ontstaat de behoefte aan iteratief ontwikkelen. Scrum legt de link naar die ontwikkelingen en de factor mensenwerk.

Wat is scrum? Deze vraag heeft vervolgens centraal gestaan. Scrum is een raamwerk voor het ontwikkelen en onderhouden van complexe producten. Binnen scrum verloopt het ontwikkelproces op iteratief-incrementele wijze. Het wordt gezien als een simpele methodiek met slechts een paar rollen, een aantal gestructureerde bijeenkomsten, artefacten en bijbehorende spelregels. Uitgangspunten zijn transparantie en voortdurende aandacht voor inspectie en aanpassing om zo continu tot verbeteringen te komen. Scrum is populair, een gedegen theoretische onderbouwing over de effectiviteit van agile methoden en praktijken en het begrijpen ervan ontbreekt. Miller (2001) ziet het als 'best practices' zoals deze de afgelopen decennia zijn ontstaan. Hij waarschuwt ervoor om de methode te zien als een garantie voor succes. Volgens Highsmith en Cockburn (Highsmith, 2001) is het belangrijkste verschil met andere methoden de nadruk die agile legt op het mensenwerk met de mens als succesfactor.

Nieuwsgierig geworden naar de praktijk van scrum en om 'insider' te worden heb ik een opleiding gevolgd. Daar doe ik verslag van. De opleiding en het examen voor gecertificeerd scrummaster zoals ik dat heb meegemaakt, is uitsluitend gericht op kennisoverdracht van het scrumraamwerk, uitleg over de scrumregels en het gebruik van de artefacten. Het WAT van scrum staat centraal. De praktische toepassingen, de vaardigheden en benodigde competenties moeten in de praktijk ontdekt worden.

Hoe ziet de praktijk van scrum eruit? Ik heb op verschillende manieren geprobeerd om zicht te krijgen op scrum binnen Centric. Ik heb scrumbijeenkomsten bijgewoond en intervisiebijeenkomsten voor scrummasters en product-owners vorm gegeven en gefaciliteerd. De uitkomsten van de ervaringsuitwisselingen en discussies heb ik geanalyseerd. Met de scrumcoaches heb ik twee bijeenkomsten gehad waarin hun perspectief op scrum binnen Centric en het samenwerken binnen scrum centraal hebben gestaan. Om beter zicht te krijgen op de rolinvulling van scrummaster en product-owner heb ik gesprekken gevoerd en eerdere gesprekken opnieuw nageluisterd.

Als ik alle analyses bij elkaar leg ontstaat er een vrij eenduidig beeld.

Wat betreft scrum binnen Centric is duidelijk dat er sprake is van een leerproces. Het leerproces wordt ondersteund door intervisiebijeenkomsten en scrumcoaches. De scrumcoaches zien nog veel werk aan de winkel, zowel in de scrumteams als in de omgeving van het team. Qua houding stellen ze zich voornamelijk op als leermeester, oftewel als inhoudelijk expert. Daarbij hanteren ze de

scrumregels strikt. Hoe zij het invoeringsproces anders begeleiden dan ‘het evangelie van scrum te verkondigen’ is mij niet duidelijk geworden.

Scrum wordt door de scrumteamleden positief ontvangen vanwege het teamwork in het team, het aspect van de korte iteraties en de procedures oftewel de scrumregels. Een aantal thema’s komen in het zoekproces van Centric terug: Zo blijkt het niet eenvoudig om scrum in te passen in de bestaande organisatie. Daarnaast blijkt de afstemming en uitwisseling tussen de scrumteams en hun omgeving moeizaam te zijn. Een vraag die daarbij speelt is hoe anderen dan de scrumteamleden betrokken kunnen zijn of een rol kunnen spelen in scrumprojecten. Ook over de rolinvulling van de product-owner is nog veel discussie. De rol wordt in de praktijk erg verschillend ingevuld. Een ander thema wat aan de orde is, is de rol van het management in relatie tot de scrumteams. Het thema van de zelfsturing van het development team speelt hier een rol in. Dit thema komt op een aantal verschillende punten terug. Uit de interviews, mijn eigen ervaring opgedaan tijdens het begeleiden van een retrospectieve, de vragen tijdens de opleiding en de discussies tijdens het intervisietraject blijkt de zelfsturing van het development team geen eenvoudige opgave. Ook lijkt er onduidelijkheid te bestaan over wat dat precies inhoudt. Ook de scrumcoaches geven aan dat zij ervaren dat het geen eenvoudige opgave is om de development teams zelfsturend te laten zijn.

Wat betreft het samenwerkingsproces binnen scrum komen naar aanleiding van de bevindingen de volgende zaken naar voren. Ten eerste blijkt de scrummaster een hele belangrijke faciliterende rol te spelen. Des te verwonderlijker dat er in de opleiding voor scrummaster geen aandacht geschonken wordt aan de facilitatorvaardigheden en/of vaardigheden op het vlak van het begeleiden van groepsprocessen. Hoe het de scrummasters in de praktijk vergaat op dit vlak is niet duidelijk geworden. Het enige wat opvalt, is dat de scrummasters er niet expliciet aandacht voor vragen in het intervisietraject. Ook de product-owner blijkt een belangrijke rol te zijn in het samenwerkingsproces door zijn beschikbaarheid, betrokkenheid en de manier waarop hij de rol invult.

De retrospectieve is binnen scrum een belangrijk event. Er blijken veel vragen over te bestaan. In de opleiding wordt duidelijk gemaakt dat de retrospectieve een belangrijk scrumevent is, het *hóe* blijft grotendeels buiten beeld. Wat betreft het gedistribueerd werken met scrum is duidelijk geworden dat de scrumcoaches het zien als een extra complicerende factor. Ze lijken er niet erg in te geloven.

Wat gaat dat betekenen voor het samenwerken met gedistribueerde scrum? Hoezeer gaan de scrumcoaches dat ondersteunen en begeleiden?

In de organisatie lijkt het onderwerp nog weinig te spelen. Het leertraject over scrum en de zoektocht die daar mee te maken heeft, concentreert zich volledig op Nederland. Alleen tijdens de eerste intervisiebijeenkomst is Roemenië aangehaakt, daarna niet meer. Er is geen specifieke aandacht voor gedistribueerde scrum in de intervisie tot nu toe. Een verklaring kan zijn dat er op dat moment nog niet veel gedistribueerde scrumprojecten lopen.

Naar aanleiding van alles wat ik tot nu toe gezien, gedaan en gehoord heb, zijn er bij mij een aantal intuïtieve ingevingen/vragen naar boven gekomen.

- Scrum wordt als helpend ervaren in het samenwerkingsproces. Door wat ik er tot nu toe van gezien en ervaren heb, krijg ik de indruk dat er veel groepsdynamische aspecten in scrum verwerkt zijn. Maar is dat ook echt zo? Ik parkeer mijn intuïtie tot later.
- Ik heb de potentie gezien van de retrospectieve om het samenwerkingsproces te verbeteren. Is de retrospectieve in te zetten voor het samenwerken op afstand?

Op dit moment kies ik voor twee sporen.

- *Eerste spoor.* Het eerste spoor is voortgaan met het onderzoeken hoe het samenwerken in gedistribueerde scrumteams voor Centric succesvol gemaakt kan worden. Wat is een raamwerk wat kan helpen? Ik ga gericht op zoek en heb interviews met verschillende betrokkenen die daar vanuit verschillende posities in de organisatie een blik op kunnen werpen. Ook geef ik vorm aan een intervisiebijeenkomst specifiek gericht op gedistribueerde scrum. In het volgende hoofdstuk (hoofdstuk 6) doe ik daar verslag van.

- *Tweede spoor.* Het tweede spoor betreft het samenwerken met gedistribueerde teams. Tijdens verschillende bijeenkomsten zie ik grote verschillen in de wijze waarop de scrumrollen worden vorm gegeven. En in ieder team verloopt de samenwerking anders. De wijze waarop de scrum-master de bijeenkomsten begeleidt, de wijze waarop de product-owner zijn rol vervult en de dynamiek in het development team, alles heeft effect op hoe de samenwerking in het scrum-team verloopt. Veel potentie zie ik in de retrospective; een bijeenkomst waarin het leren samenwerken op afstand centraal kan staan. Als ik gedistribueerd samenwerken beschouw als een leerproces wat expliciet gemaakt kan worden en ik gebruik de retrospective als leerruimte, wat gebeurt er dan? Ik ga met gedistribueerde scrumteams aan de slag rondom hun samenwerking. Dit spoor werk ik verder uit in deel 4, hoofdstuk 9 en 10.

## 6 SAMENWERKEN IN EEN GEDISTRIBUEERD SCRUMTEAM

### Hoe is dat?

#### 6.1 Inleiding

Na de beschrijving van scrum op papier en scrum in de Centric-praktijk is het tijd om te kijken wat gedistribueerde scrum betekent. In paragraaf 6.2 van dit hoofdstuk richt ik ter oriëntatie eerst de aandacht op de literatuur. Dat valt in twee delen uiteen. Eerst staat de vraag centraal wat er rondom gedistribueerde software ontwikkeling speelt? Zijn er kritische factoren en zo ja welke? Dan richt ik de focus op gedistribueerde scrum. Wat is er in de literatuur over te ontdekken?

In de daarop volgende paragrafen duik ik de praktijk in. Ik ben benieuwd hoe het samenwerken bij gedistribueerd software ontwikkelen in de Centric praktijk ervaren wordt. Ik ben benieuwd naar wat werkt en wat als kritische factoren ervaren wordt. Vandaaruit hoop ik zicht te krijgen op antwoorden op de vraag: Hoe kan het samenwerken in gedistribueerde scrumteams binnen Centric succesvol gemaakt worden? Ik ga op twee manieren aan de slag: (1) ik voer gesprekken en (2) organiseer een intervisiebijeenkomst voor scrummasters van gedistribueerde teams.

In paragraaf 6.3 doe ik verslag van de aanpak van de interviews en mijn bevindingen. Ik probeer mijn zoektocht vanuit verschillende hoeken te belichten: vanuit het perspectief van het scrumteam en vanuit het perspectief van het (hoger) management. Ook wat betreft locaties probeer ik een breed beeld te krijgen en praat met Nederlandse, Belgische en Roemeense betrokkenen.

In paragraaf 6.4 staan aanpak en bevindingen van de intervisiebijeenkomst voor scrummasters van gedistribueerde scrumteams centraal. In paragraaf 6.5 pak ik alle bevindingen bij elkaar, ook van de gesprekken en observaties in de wandelgangen en ik kom tot een voorlopig raamwerk.

#### 6.2 Gedistribueerde scrum op papier

##### 6.2.1 Gedistribueerde software ontwikkeling

###### 6.2.1.1 Inleiding

De afgelopen jaren zien we in de software industrie een snelle toename van bedrijven die ofwel softwareprojecten volledig uitbesteden aan een andere organisatie ofwel hun eigen ontwikkelcentrum starten op een andere locatie. Er zijn allerlei ontwikkelingen gaande die maken dat gedistribueerde software ontwikkeling meer en meer normaal wordt (Herbsleb en Moitra, 2001). Denk hierbij aan het kostenperspectief, de noodzaak van het vinden van gekwalificeerd, hooggeschoold personeel, de veranderende markt, en overnames en fusies (Damian en Moitra, 2006; Herbsleb, 2007).

Diverse onderzoeken en praktijkervaringen wijzen uit dat gedistribueerde software ontwikkeling, ook wel aangeduid als 'global software development' (GSD), specifieke complexiteit en uitdagingen kent. Software ontwikkeling is een sterk onderling afhankelijke en onzekere taak, waarbij veel informele communicatie en coördinatie nodig is. Teamleden moeten maanden aan een code werken die uiteindelijk perfect moet passen. Het volledig specificeren van ontwerpen is bij aanvang niet mogelijk. Er zullen altijd onverwachte beslissingen genomen moeten worden, details nader ingevuld moeten worden. De kans op onverwachte problemen is groot en die problemen moeten vervolgens snel opgelost kunnen worden. Het is onvermijdelijk dat er werk opduikt dat niet van tevoren was in te plannen of vast te leggen (Herbsleb en Grinter, 1999).

Software ontwikkelen vraagt dus veel ad hoc, informele communicatie en informatie uitwisseling. De behoefte daaraan neemt toe als de omvang en complexiteit (bijvoorbeeld als gevolg van distributie) van een project toeneemt (Herbsleb en Moitra, 2001). Het fundamentele probleem van GSD is dat de mechanismen die helpend zijn in de coördinatie, bij gedistribueerd ontwikkelen afwezig zijn of verstoord raken. Het gaat dan om de volgende elementen:

- de hoeveelheid communicatie en de effectiviteit ervan is minder groot (minder communicatie en minder effectieve communicatie),

- het gebrek aan contextuele informatie van de andere locatie creëert een gebrek aan bewustzijn van de andere locatie,
- en de locaties verschillen vaak in ontwikkeltools, werkprocessen en manieren van aanpak die (mogelijk) niet verenigbaar zijn (Herbsleb, 2007).

In een aantal onderzoeken komt kennisoverdracht als belangrijkste uitdaging naar voren in gedistribueerde software ontwikkeling (Kristjansson e.a., 2012). Holmström e.a. (2006) en Ågerfalk e.a. (2005) spreken van afstand en onderscheiden drie dimensies: een *tijdsafstand*, een *geografische afstand* en een *sociaal culturele afstand*. Op drie gebieden zien zij kansen en bedreigingen: (1) op het vlak van *communicatie*, (2) op het vlak van *coördinatie* en (3) op het vlak van *controle*. Door deze gebieden af te zetten tegen de drie afstandsdimensies ontstaat een matrix (Impacts of three Distance Dimensions on GSD processes), waarin elke plus (+) een kans weergeeft en elke min (-) een uitdaging. (zie de onderstaande matrix).

Impacts of three Distance Dimensions on GSD Processes							
		Distance Dimension					
		Temporal Distance		Geographic Distance		Sociocultural Distance	
Impact on GSD process	Communication	+	Improved record of communications	+	Potential for closer proximity to market and utilization of remote skilled workforces	+	Potential for stimulating innovation and sharing best practices
		-	Reduced opportunities for synchronous communication	-	Increased cost and logistics of holding face-to-face meetings	-	Risk for misunderstandings
	Coordination	+	Decreased coordination needs due to division of labor	+	Increase in size and skills of labor pool can offer more flexible coordination planning	+	Access to rich skill set and various practices
		-	Increased coordination costs	-	Reduced informal contact can lead to lack of task awareness	-	Inconsistency in work practices can impinge on effective coordination as can reduced cooperation through misunderstandings
	Control	+	Opportunities for round-the-clock development	+	Communication channels often leave an audit trail	+	Access to rich skill set and authority
		-	Management of project artifacts may be subject to delays	-	Difficult to convey vision and strategy	-	Difficult perceptions of authority, hierarchy can undermine morale
Note: A plus sign (+) indicates an opportunity. A minus sign (-) indicates a challenge.							

Matrix impacts of three Distance Dimensions on GSD processes (Bron: Holmström, H., Fitzgerald, B., Ågerfalk, P. J. and Conchúir, E. Ó., 2006, p.9)

#### 6.2.1.2 Technische oplossingen versus de sociale componenten

Traditioneel heeft veel onderzoek in de wereld van de informatica zich gericht op technische aspecten om de uitdagingen aan te pakken, zoals bijvoorbeeld modulaire bouwen of het werken met integratieplannen. Ook het gebruik van ontwikkelomgevingen en de inzet van hulpmiddelen voor gedistribueerde softwareteams (zoals bijvoorbeeld chat tools en awareness tools) om coördinatie en communicatie te realiseren zijn ruimschoots onderzocht (Herbsleb, 2007). Gelet op de discipline, ICT, is dat niet verwonderlijk. Een toelichting op deze uitgebreide hoeveelheid onderzoeken is hier niet op zijn plaats.

Samenwerken is naar mijn overtuiging primair een *menselijke activiteit*. Oplossingen moeten dus ook in de sociale wereld gezocht worden. Mijn zoektocht richt zich dan ook op de menselijke en sociale aspecten die bij de gedistribueerde ontwikkeling van software om de hoek komen kijken. Literatuur over de impact van specifiek sociale factoren op succesvolle samenwerking in een software omgeving is beperkt, maar aanwezig. Kotlarsky en Oshri (2005) geven aan dat het belang van sociale aspecten binnen de informatic-literatuur lang genegeerd is. Als er al aandacht aan besteed wordt, dan is het volgens hen met name gericht op co-located software ontwikkeling. In het licht van mijn zoektocht is hun onderzoek interessant en relevant. Ze laten aan de hand van twee casussen het belang zien van menselijke aspecten. In het bijzonder *‘het hebben van een sociale band’* en activiteiten rondom kennisdeling zijn in hun ogen van belang voor succesvolle samenwerking. Zij pleiten ervoor dat organisaties mechanismen ontwikkelen die ruimte bieden voor deze sociale component.

#### 6.2.2 Gedistribueerde scrum

Ten tijde van de opkomst van agile software ontwikkeling was het niet gewoon om software te ontwikkelen in gedistribueerde teams. In recente jaren is, zoals eerder geschetst, gedistribueerd software ontwikkelen meer normaal geworden. In het kielzog van deze ontwikkelingen is ook de interesse gegroeid voor de mogelijkheden en onmogelijkheden van agile ontwikkelmethodieken binnen gedistribueerde software. Hossain e.a. (2009) geven in hun overzichtsartikel een weergave van twintig papers over scrum binnen global software development. Ze constateren een groeiende interesse in het gebruik van scrum binnen gedistribueerde ontwikkelprojecten en concluderen ook dat er successen gerapporteerd worden. De mechanismen die ten grondslag liggen aan deze successen worden echter nog onvoldoende begrepen.

Uit hun bevindingen blijkt ook dat voor gedistribueerde scrumteams *enkel* het raamwerk van scrum onvoldoende is en dat *aanvullende strategieën* nodig zijn. Ze maken melding van zeven factoren waar rekening mee gehouden moet worden bij het gebruik van scrum binnen de context van global software development:

- Het synchroniseren van de communicatie wat vooral speelt in projecten waarbij sprake is van een groot tijdsverschil tussen de verschillende locaties.
- Samenwerkingsprocessen die bemoeilijkt worden door de ‘socio-culturele’ afstand. Strategieën die genoemd worden om deze problemen te overbruggen zijn onder andere het samen op één locatie werken gedurende een aantal sprints, regelmatige bezoeken over en weer, frequente informele bijeenkomsten naast de formele bijeenkomsten, documenteren, het bijhouden van documentatie, verplichte deelname door bijvoorbeeld presentaties en tot slot de overgang van co-located naar gedistribueerd werken geleidelijk laten verlopen.
- Verschillende mogelijkheden en middelen die men ter beschikking heeft om te communiceren.
- Hulpmiddelen om samen te werken zoals bijvoorbeeld wiki's, blogs, elektronische white boards.
- De teamgrootte.
- De werkruimte. Om te zorgen voor betere communicatie en samenwerking krijgen sommige teams een eigen ruimte, soms krijgen teams ook een eigen meeting room toegewezen.
- De hoeveelheid locaties (sites) waarover het team verdeeld is.

Mike Cohn (2009) besteedt in zijn praktijkboek 'Succeeding with agile' een hoofdstuk aan scrum in gedistribueerde teams. Ook hij maakt melding van aanvullende strategieën die nodig zijn om gedistribueerde scrum succesvol te laten zijn. Hij baseert zijn schrijven op praktijkervaringen van verschillende mensen. De belangrijkste uitdaging is in zijn optiek het 'bij elkaar blijven' van het team. Een belangrijke rol om 'bij elkaar te blijven' ziet hij daarbij weggelegd voor de product-owner, die kan zorgen voor een duidelijke productvisie en roadmap. Het onderzoek van Hoda e.a. (2011) bevestigt dit. In dit onderzoek wordt ook geconcludeerd dat onvoldoende klantbetrokkenheid negatieve impact heeft op de zelfsturende agile teams.

## **6.3 Gedistribueerde scrum in de praktijk: interviews**

### **6.3.1 Aanpak**

Om zicht te krijgen op hoe het samenwerken in gedistribueerde scrum binnen Centric verloopt en te onderzoeken hoe dat succesvol gemaakt kan worden, ga ik op twee manieren aan de slag: een intervisiebijeenkomst voor scrummasters en daarnaast interviews met scrumteamleden en stakeholders daaromheen. In deze paragraaf staan de interviews centraal. Het gaat in totaal om 36 interviews. Daarvan zijn 20 gesprekken met leden van een scrumteam (14 development teamleden, 3 product-owners, 3 scrummasters). In alle gesprekken betreft het een gedistribueerd scrumteam.

Ik heb één interview met een development teamlid buiten de beschouwing gelaten. Deze persoon zat ten tijde van het gesprek in de knoop met zichzelf en is vrij kort na ons gesprek uit het gedistribueerde team gestapt.

Ik vraag naar voorbeelden van recente samenwerkingservaringen waar ze energie van krijgen en voorbeelden van samenwerkingservaringen waar ze energie aan verliezen. Ook vraag ik hen wat zij ervaren als kritische factoren in het samenwerken op afstand. Om te ontdekken hoe scrum helpend kan zijn in het samenwerken op afstand, vraag ik of en hoe zij scrum daarbij als helpend ervaren. De gesprekken met de development teamleden duren allemaal ongeveer een half uur. De gesprekken met de scrummasters en product-owners variëren van tijdsduur, maar zijn gemiddeld een uur. De gesprekstijd is vooral afhankelijk van de hoeveelheid tijd die de betrokkenen beschikbaar hebben. Alle gesprekken zijn, op de hierboven vermelde vragen na, open en ongestructureerd.

Daarnaast spreek ik met stakeholders. Mensen die op de een of andere manier betrokken zijn bij de aansturing van samenwerking op afstand. Twee clusterdirecteuren (3 gesprekken), zes software development managers (6 gesprekken), twee Business Unit managers (2 gesprekken), twee projectleiders verantwoordelijk voor gedistribueerde softwareprojecten (2 gesprekken), twee teammanagers uit lasi (2 gesprekken) en één releasemanager, die verantwoordelijk is voor de release van een product dat door een gedistribueerd team wordt gebouwd (1 gesprek). De duur van de gesprekken varieert, afhankelijk van de hoeveelheid tijd die de betrokkenen kunnen vrijmaken. Ik vraag naar wat zij zien als kritische factoren in het samenwerken op afstand, en hoe zij daar sturing aan geven. Bij diegenen die niet uit zichzelf over scrum beginnen vraag ik hoe ze naar de scrum methodiek kijken en wat hun ideeën daarover zijn in het kader van samenwerken op afstand.

Bij gesprekspartners die niet of onvoldoende bekend zijn met mij en de doelstelling van het gesprek, geef ik een korte introductie van mezelf, de achtergrond van het gesprek en het doel van het gesprek. Ik formuleer als doel dat ik wil horen hoe mijn gesprekspartner kijkt naar het samenwerken op afstand en hoe het ervaren wordt. De gesprekken voer ik zoveel als mogelijk vanuit een 'niet-weten' houding. Van alle gesprekken heb ik, met toestemming van de betrokkene, geluidsopnames. Een samenvatting van de gesprekken koppel ik terug naar de betrokkenen ter toetsing. Voor de analyse heb ik de gesprekken opnieuw nageluisterd en transcripties gemaakt van de relevante fragmenten. Via open coderen zijn thema's, die ik factoren noem, naar boven gekomen. Ik ga op zoek naar de rode draad, dat wat in gesprekken terugkomt. Ik maak een ordening naar factoren die zich binnen het scrumteam afspelen en factoren waar de scrumteamleden wel tegen aanlopen, maar waar zij geen directe invloed op hebben.

In paragraaf 6.3.2 geef ik de kritische factoren weer die spelen in het scrumteam. In paragraaf 6.3.3 geef ik de kritische factoren weer waar de scrumteamleden tegen aanlopen in het werken in een gedistribueerd scrumteam, maar waarin de scrumteamleden afhankelijk zijn van de facilitering vanuit de organisatie. In beide paragrafen geef ik in eerste instantie de beleving van de scrumteamleden, in tweede instantie de beleving van de managers.

### 6.3.2 Kritische factoren in een gedistribueerd scrumteam

Welke kritische factoren spelen een rol in een gedistribueerd scrumteam? Een aantal factoren komt in bijna alle gesprekken terug. Het gaat dan om factoren als het opbouwen en versterken van de onderlinge relaties (6.4.1), frequente interactie en informatie uitwisseling (6.4.2), openheid en durven communiceren over 'lastige' zaken (6.4.3), taal (6.4.4), gelijkwaardigheid, respect en wederkerigheid (6.4.5), bewustzijn van culturele en mentaliteitsverschillen (6.4.6), en kennisdeling (6.4.7). Ik zal iedere factor apart toelichten en deze toelichting ondersteunen door fragmenten uit de gesprekken.

#### 6.3.2.1 Het opbouwen en versterken van de onderlinge relaties: bonding

In 12 van de 18 gesprekken kwam het belang naar voren van elkaar persoonlijk leren kennen en het bouwen aan de onderlinge relatie. De meesten geven aan dat fysiek samenkomen daar een belangrijk, zo niet noodzakelijk middel voor is. Elkaar op een persoonlijk niveau leren kennen is belangrijk om een completer beeld te krijgen van de ander. Maar ook om je op je gemak te voelen bij de ander. Hoe beter je elkaar kent, hoe makkelijker het is om je te uiten naar de ander. Als je elkaar persoonlijk kent, is het interpreteren van de boodschap van de ander makkelijker, iets wat belangrijk is als je op fysieke afstand zit van elkaar. De ander wordt meer voorspelbaar voor je. Daardoor worden de drempels om met elkaar in contact te treden, elkaar feedback te geven of elkaar om hulp te vragen, kleiner. Vooral het sociale programma van de gezamenlijke bijeenkomsten is helpend. Hieronder volgen enkele gespreksfragmenten ter illustratie:

Development teamlid: *"Ik denk toch..., zeker in het begin moet je een relatie opbouwen. Dus je moet toch echt wel effe wat aan teambuilding doen. Dat je mekaar beter leert kennen, dat je eerder geneigd bent om op elkaar af te stappen dan dat het een onbekend persoon is en uit een ander land die je dan ineens wat moet vragen en waar je mee samen moet werken. Daarmee maak je de afstand toch wat kleiner."*

Development teamlid: *"Yeah, it was very nice to have them here because we got the chance to getting to know each other and I think it was a moment that marked our communication level, you know. Because now, we can speak..., I mean it is different from how it was before their arrival in Iasi. We bonded, pooled, playing pool and bowling. One evening we had dinner and lunch and got the chance to really know the other person at a more personal level. Not only business related let's say. I think this is very important. This is what is missing from a team that is in two different countries. It is like somebody said, you can't go for a drink after work with that person or those persons... Well I don't know what to say more just than knowing the other, I don't know, not having a difficulty asking the other person for help or for information. It is probably that, because when you don't know the other one you are a little bit... reluctant about asking the other person for anything. I don't know information or whatever, help or..., maybe ask a question that, for you it seems silly but maybe it is not so silly, so you are not afraid anymore when you know the other person and the other person knows you... And not be afraid of how they will judge you because they already know you and I think that their visit here just broke this wall between us."*

Development teamlid: *"And I think it is also very important to actually meet the people! (...) And know the people outside work and start some friendships or you know relationships on a higher level than just work, again, that is a nicer working environment. I mean that not so impersonal. Just talking about this functionality and this functionality and this functionality. Only the technical and just doing the work. And that is what I mean by higher level, I always..., if I am stuck, it is better to tell somebody exactly the problem. If they don't come up with a solution it is very, very possible that I do, because setting myself beside for a minute, looking at the big picture, while trying to explain and suddenly..., ahh..., there it is! So communication is very important to me, setting up the relationship so that you feel comfortable with the person is also important. Because otherwise I am not going to call somebody like he, you wanna talk about this?"*

Development teamlid: *"Because I tend to be more distant with the people I don't know."*



Ik leg de resultaten van de gesprekken met de managers er naast. Bij een groot aantal van hen (8 van de 12) vind ik deze factor terug. Hieronder een fragment ter illustratie:

Teamleider: *"It is just I think is facilitating communication afterwards. Otherwise it is a bit distant, it is just work related, sending like work related messages and all that. And then you not really have a relationship. And when you don't have a relationship I think it is harder to be really, to work as a team."*

#### 6.3.2.2 Frequentie interactie en informatie uitwisseling

In 14 van de 18 gesprekken wordt gezegd dat frequente interactie en informatie uitwisseling ervaren wordt als een kritische factor in het samenwerken op afstand. Mensen bedoelen daarmee het actief en snel contact zoeken en houden met elkaar, het delen van informatie en beslissingen, het voortdurend en snel uitwisselen van informatie en zorgen dat iedereen zo veel mogelijk op de hoogte is. De bereikbaarheid, beschikbaarheid en benaderbaarheid van alle teamleden is van belang. Het bewustzijn van het belang van snelle en frequente communicatie wordt in dit verband ook als belangrijk genoemd, net als het extra toelichten en uitleggen van zaken. Hieronder geef ik een aantal fragmenten uit de gesprekken weer:

Development teamlid: *"It is important to keep in touch all the time."*

Development teamlid zegt over het snel communicatie met elkaar op kunnen zetten: *"... dat is eigenlijk van levensbelang voor de samenwerking!"*

Development teamlid: *"Kritische factor is dat je echt wel dialoog kunt opzetten. Of dat via een conference eh..., telefoon of Lync gaat, maar dat je echt op elkaar kunt reageren. Continu. Ik denk als dat niet zou zijn, dat het heel lastig wordt. Alleen al vertraging zeg maar. Iemand heeft een probleem, vraagt iets, je geeft een uur later antwoord, je probeert het, het helpt niet, ja. Je moet echt snel kunnen communiceren."*

Development teamlid weet het onmiddellijk als ik vraag naar kritische factoren en zegt: *"Communication! This is the key! Yah! Sending e-mails or I don't know simply asking the question on Skype or Lync. ... So it is not all about scrummeetings but also about other small meetings or large meetings, the architecture meeting we are having every two weeks that really helps and is part of the communication process."*

Scrummaster heeft zes jaar ervaring in het gedistribueerd werken en zegt daarover: *"Well, as I said, I think the key is the communication. If you participate all the meetings and if you have questions just don't be afraid to ask them or send an e-mail. Do something and ask for more details. And you will get it. ... You just need to know how to ask, let's say..., how to make this communication between team members. So as I said, my main idea is that if you communicate enough with the others, the distance is not a problem."*

Als ik de resultaten van de interviews met de managers ernaast leg, valt op dat ook daar belang gehecht wordt aan frequente interactie en informatie uitwisseling. Een fragment:

Releasemanager: *"Zorg voor interactie en zorg dat collega's elkaar opzoeken!"*

#### 6.3.2.3 Openheid en durven communiceren over 'lastige' zaken

In de helft van de gesprekken komt als kritische factor naar voren dat teamleden zich durven uitspreken, ook over 'lastige' zaken. Het gaat dan om het delen van je gedachten, je mening, je zorgen, je aarzelingen, problemen of teleurstellingen. Ook het stellen van vragen als je iets niet begrijpt of het vragen om nadere toelichting horen daarbij. Tevens worden 1) het geven van feedback en 2) het aangeven van verwachtingen in dit kader genoemd. In een aantal gesprekken wordt de link gelegd met het fysiek samenkomen, waardoor je elkaar beter leert kennen en

waardoor het gemakkelijker wordt om open te zijn naar elkaar. Hieronder weer een aantal fragmenten ter ondersteuning van deze kritische factor:

Development teamlid: *"Ja, ze zijn ook helemaal niet bang om hun eigen ideeën te ventileren..., ja, dat is het aller..., je moet eh..., je moet een meningsverschil kunnen hebben over hoe je dingen op gaat lossen. Als je dat niet hebt, ja..., dan krijg je gewoon een suboptimale oplossing. In een aantal gevallen. Soms niet natuurlijk, als het goed is. Maar je moet wel wat discussie kunnen hebben zonder dat dat eh..., dat iemand dat persoonlijk opvat of zo, want dat is niet de bedoeling."*

Development teamlid: *"People should not have a fear of reporting something."*

Product-owner: *"Ja, dat je veel contact hebt en dat je daar ook open in bent!"*

Scrummaster: *"Je moet iemand zijn die kan zeggen van..., 'Hé sorry, ik weet dat je dat drie keer hebt uitgelegd, maar ik versta je toch niet!' Ik versta je toch niet, maar ik durf dat niet zeggen.' Maar de Nederlandse collega's..., ik waardeer ze altijd omdat ze zeggen wat ze denken. Ja..., en je zit er in de vergadering totaal anders in. 'Oh ja, leg eens uit waarom?' Ja, dat is misschien een beetje te..., maar tenminste weet je wat ze denken. ...Die transparantie is heel belangrijk!"*

In de gesprekken met de managers vind ik dezelfde factor 'openheid' terug.

Software development manager: *"Maar bij software teams waar voortdurend dingen in gebeuren, waar je heel veel mensen hebt, waar heel veel interactie is, ook veel menselijke conflicten..., dat krijg je er gratis bij..., moet je die communicatie op gang houden. Want anders zie je alles te laat aankomen. En af en toe word ik ook verrast en dan denk ik..., die heb ik niet zien komen. Ja, kan gebeuren!"*

Teamleider: *"Yeah! Pfff..., to really..., really make it work you need everyone involved to be open and honest. I think that is pretty important. In order to achieve that, it actually, there are a few ways..., but if you manage to do that you build a team. ...And if you are open and willing to help, you can ask something and someone asks back. When you are having a conversation, than it doesn't matter if you are sitting next to each other or at distance."*

#### 6.3.2.4 De taal

In 7 van de 18 gesprekken wordt de taal, en in dit geval meer specifiek de Engelse taal als tweede taal voor de betrokkenen, als kritische factor genoemd. Met name het feit dat mensen zich onvoldoende kunnen uitdrukken in de Engelse taal wordt als een extra drempel ervaren in het zoeken van contact en het goed met elkaar kunnen communiceren. Een aantal fragmenten ter ondersteuning van het belang van deze factor:

Development teamlid: *"Ehm..., first of all the language. So that the people..., they have to understand each other very good."*

Development teamlid: *"Ja, en natuurlijk de taal hè. Ik wil niet zeggen dat het een barrière is, maar het is toch af en toe nog effe zoeken naar de woorden. Maar je merkt dat toch soms dingen niet helemaal goed overkomen, of verkeerd geïnterpreteerd worden en ja..., in het Nederlands is dat toch wat makkelijker zeg maar."*

Development teamlid: *"Ja, en dat is ook weer communicatie. En dat is taal. Dus als je dit (internationale samenwerking, IV) wilt gaan doen, is het wel handig als je een beetje fatsoenlijk Engels kan. En dat kan niet iedereen, kan ik je verzekeren. En durven Engels te praten. Je hebt er ook bij die niet durven en dan houden ze hun mond dicht, maar het gaat vanzelf beter, is de ervaring. En soms is het lastig om het in het Engels te doen, want uiteindelijk praat je makkelijker Nederlands of Roemeens of eh..., maar meestal lukt dat wel."*

Product-owner: *"Ja de taal..., het blijft..., je spreekt allebei Engels maar het blijft toch ergens wel een belemmerende factor."*

In de gesprekken met de managers zijn er twee, die taal ook benoemen als een kritische factor. De releasemanager vindt de Engelse taal wel degelijk drempelverhogend. De taal werpt een barrière op om de interactie snel te zoeken. Daar zitten twee kanten aan. Enerzijds gaat het om schroom. *"Misschien doe ik het wel fout."* Anderzijds geeft de dubbele vertaling (van het Nederlands naar het Engels en daarna nog eens van het Engels naar het Roemeens) extra ruis met als gevolg allerlei mogelijke misverstanden. Het is ook niet gemakkelijk om bepaalde zaken, gedachten of emoties duidelijk over te brengen. Iemand zegt: *"Het zit soms nèt in de nuance van de woorden."*

#### 6.3.2.5 Gelijkwaardigheid, respect en wederkerigheid

In een aantal gesprekken (5 van de 18) wordt het hebben van een gelijkwaardige en respectvolle relatie als kritische factor gezien. Een gelijkwaardige relatie betekent dat je gehoord en gewaardeerd wordt, dat jouw inbreng en mening gevraagd wordt. Dat er rekening wordt gehouden met wat iemand vanuit vakmanschap en ervaring denkt en vindt. Zorgen voor een gelijkwaardige relatie zorgt voor betrokkenheid. Interesse tonen in de ander is daar ook een aspect van. Het betekent ook dat het toegestaan is om kritisch te kijken naar het werk wat gedaan is om zo te zorgen voor een hoger niveau van de prestatie. Hieronder een fragment waarin de gesprekspartner erover vertelt:

##### Gesprek met een product-owner

Product-owner: *"Dat je ook luistert naar wat hun vak vereist en dat je daar ruimte voor geeft!"*

Ing: *"Hoe bedoel je dat?"*

Product-owner: *"Nou als ik, als zij tegen mij zeggen: 'Ik denk dat dit scherm 16 uur of 20 uur is!' (de werktijd die nodig is voor het bouwen van een scherm, IV) of 'Ik denk dat we het zo en zo moeten doen!' dan moet ik me daar natuurlijk ook in voegen. Dan moet ik dat ook accepteren."*

Ing: *"Okay, wederzijds accepteren van"*

Product-owner: *"De expertise en daar ook niet de hele tijd almaar kritische vragen over stellen" (de PO neemt hun ideeën en inzichten heel serieus, IV).*

Ing: *"En jij denkt dat dat uitmaakt voor hoe serieus ze jou nemen?"*

Product-owner: *"Ik denk dat zeker! Dat weet ik zeker! Daar ben ik van overtuigd! En het mooie in dit geval is dat het een stijgende lijn was! Ik bedoel je geeft vertrouwen, maar ze maken het ook waar. En dan gaat het mekaar versterken natuurlijk."*

En even later, naar aanleiding van de lessen die hij geleerd heeft uit het project: *"Luister naar de ander, vraag wat ze vinden en luister!"*

Als ik de resultaten van de gesprekken met de managers erbij leg, blijkt dat 7 van de 12 managers dat als een kritische factor zien. Enkele fragmenten:

##### Teamleider vertelt over de vergelijking van een positieve en een negatieve ervaring.

Teamleider (naar aanleiding van een negatieve ervaring): *"...because he asks for us our opinion like 'Guys what you think of this?' But if you say no and you tell why, he accept it, so it is really constructive conversations. So that is something that I didn't see a lot in x (naam project Centric, IV). In x usually the decision is being taken by the Belgium part and they just say so 'Hey this is it, let's do it like this!' But the Romanian part wasn't really involved. It was a bit, but not that much. That was a ... why people were a bit suffering because they wanted to be more involved. They have these ideas and they want to share it with the product-owner and help the project group but it wasn't really facilitated like that. ...For us we could see that the Belgium guys were always in meetings and taking decisions and for us it would be like... 'Okay okay this is decision, go plan it!'"*

Teamleider (naar aanleiding van een postieve ervaring): *“Because it makes you think, you can actually see that your advice is considered, actually accepted sometimes, so that means okay so I am part of something, so..., my thinking that sometimes helps the project and it is successful because I had a part of it as well. So that is really important I think. ...Yeah, like there where some features we did not really know how to implement, with technical aspects, so he was ‘okay let’s do it like this, but what do you think?’ So we had a small brainstorm on it and in the end it turned up to be something else and everybody felt that they had contributed. My thinking came in as well and he said ‘Oh okay..., I never thought of that.’ This is really a good idea so we do this and that, so than it was really constructive and everybody..., all the people where there at the same. That is the best thing I think. So that is not like I have my own agenda and you have your agenda, but we all have the same agenda to build it and that it looked good.”*

#### 6.3.2.6 Bewustzijn van culturele en mentaliteitsverschillen en perceptie

In 7 van de 18 gesprekken komt de factor cultuurverschil of mentaliteitsverschil naar voren als zijnde belangrijk in het samenwerken op afstand. Wat betreft cultuurverschil vallen twee zaken op. Ten eerste, vooral de mensen die ervaring hebben met outsourcing naar India hebben daar geen positieve beleving aan over gehouden. Ze hebben een groot cultuurverschil en/ of een groot verschil in belevingswereld ervaren. Ten tweede, als het gaat over cultuurverschil dan wordt vooral het verschil in directheid in de communicatie naar voren gebracht. De onderstaande fragmenten geven een beeld:

Development teamlid: *“Ja, want dan hebben we tegengekomen in India he. In India kennen ze geen BTW! Ah, ja zeg, geen BTW! Dan hebben we uitleg moeten geven. De prijs was wel inclusief, maar onderaan moet je het nog een keer splitsen! (...) Ja, maar nu met de Roemenen denk ik ook wel dat het dichter naar ons toe ligt dan als je met...” (India, IV).*

En ten aanzien van de cultuurverschillen met Roemenië zegt ze: *“Ik hoor wel van collega’s dat het ook meer in hun cultuur zit. Wij gaan rapper vragen stellen en blijkbaar zeggen tegen iemand dat we een probleem hebben en daar zijn ze meer, gaan ze meer als ze met een probleem zitten zelf misschien willen verder uitzoeken om er verder uit te geraken.”*

Development teamlid: *“Maybe something critical to know just a bit about the culture, cultural habits or the persons..., so, I don’t know if it is something that you never should say or I don’t know like..., I have an example in mind like so for example if in a country it is forbidden to make a joke about a woman. So okay you should never do that even if it is something that you don’t do intentionally. So maybe it is that it is good to know just a bit about...”*

Development teamlid: *“Ja, want je moet gewoon echt rekening houden met hoe mensen in elkaar zitten en wat het culturele verschil, nou wat een barrière kan zijn door het culturele verschil. Want je kunt iets op een bepaalde manier zeggen, dat kan heel slecht ontvangen worden door de andere kant terwijl je dat helemaal niet zo, als je dat in Nederland doet dan is er niks aan de hand, maar als je dat tegen in dat geval onze Roemeense collega’s doet, dan, dan ja dan kan er gewoon een probleem ontstaan”*

Ook in 6 van de 12 gesprekken met de managers komt de factor cultuur naar voren:

Projectleider: *“Ik heb zelf ervaring met outsourcing in India dat dat veel moeizamer verliep, zeg maar door de grote cultuurverschillen. ...die grote cultuurverschillen kan tot totale begrips- eh..., verschillen leiden. Dus dat je denkt van eh..., nou, er zijn twee dingen, allereerst het begrip van ‘Ja wat wordt er nu eigenlijk bedoeld?’ Er staat iets op papier maar wat is nou de interpretatie daarvan? Of er wordt een scherm getoond, ‘Wat betekent dat nu eigenlijk?’ Dat is een probleem. En ten tweede is het ook het elkaar begrijpen. Hè..., als er een vraag gesteld wordt..., ja, begrijpt dan ook de ontvanger..., begrijpt-ie ook de vraag en hoe hij daarop moet reageren? Ja dat is best heel moeilijk.”*

Teamleider: *“But it looks like these guys (ontwikkelaars in Nederland, IV) don’t really mind redoing work. That I discovered last week. They said ‘yeah it happens, government is like this! They change things and we need redoing and redoing.’ I said well now I see the problem at least for this particular case. ...here there is no money pressure. It is a product company... no customer oriented company. ...We are not used to that. I mean we are planning our vacation and if we know there is a deadline in May, ya, maybe we take a vacation in June or January but not in March or April!”*

#### 6.3.2.7 Duidelijkheid ten aanzien van de inhoud en kennisdeling

Kennis van het te bouwen product is een factor om rekening mee te houden. Vaak wordt ervoor gekozen om de functionele kennis tijdens een training over te dragen. Maar de meeste applicaties vragen ook om veel domeinkennis. Het is van belang dat de kennis in het team zo snel mogelijk gedeeld wordt. Dat betekent dat de beschikbaarheid, bereikbaarheid en bereidwilligheid om kennis over te dragen van de kennisdragers groot moet zijn.

Development teamlid: *"Dat is een heel kritisch punt dat eigenlijk, ook al is het technisch. Je moet functionele kennis hebben van wat ben je nu eigenlijk aan het maken. Ze staan ook heel ver van onze klanten. Wij hebben zelf ons problemen dat we weinig contact hebben en daar is totaal geen klantcontact."*

En even later: *"Ja, en ik denk: 'Oké als je begint en je hebt geen kennis, dat kan, maar het is blijkbaar ook heel moeilijk voor hen voor kennis op te doen.' Maar dat is dan van hun standpunt uit. Dan denk ik voor hen misschien dat het te moeilijk is om soms technisch functioneel te begrijpen wat wij bedoelen. Dat wij bijna vooronderstellen, uitgaan van dat zit zo."*

Development teamlid: *"And I can't really question, I can question some technical details but about the functionality of something if the user should be able to enter this data or this data or should be..., I have no clue, I can't question. So the documents, if I am getting just the documents then that is everything that happens, we'll make sure that it contains everything!"*

Development teamlid: *"Communication is really important, because we really need to understand what the product must do."*

Ook van managementkant (4 personen) heeft men gezien dat duidelijkheid een belangrijke factor is, naast het ervoor zorgen dat kennis zo snel en zo goed mogelijk gedeeld wordt.

Directeur: *"Een van de dingen die mij opvallen in elk geval is dat je een bepaalde mate van duidelijkheid nodig hebt en een bepaalde mate van overdracht. En hierbij was eigenlijk, je kunt heel veel kennis hebben van de systemen, moest er iets gebouwd worden wat nog niet helemaal in beton gegoten was en dan moet je een groep die totaal niets weet daarin meenemen. Ja dan is het te veel. Kijk het is geen onwil geweest..., maar het was niet duidelijk genoeg voor de Roemenen om te kunnen aanhaken... Eigenlijk, als ik terugkijk had dat eerder onderkent moeten worden en gezegd van... 'Joh dit is toch niet een traject wat we nu moeten starten daar.'"*

### 6.3.3 Kritische factoren in de randvoorwaardelijke sfeer van het scrumteam

Wat zijn de kritische factoren, waar de scrumteamleden in de randvoorwaardelijke sfeer tegen aanlopen in het werken in een gedistribueerd scrumteam, en waarin ze afhankelijk zijn van de facilitering vanuit de organisatie. Een aantal factoren komen in bijna alle gesprekken terug. Het gaat dan om factoren als het hebben van een duidelijk plan (6.3.3.1), de samenstelling van het team (6.3.3.2), fysieke bijeenkomsten en face-to-face contact (6.3.3.3) en technische middelen (6.3.3.4). Ik zal iedere factor apart toelichten en deze toelichting ondersteunen door fragmenten uit de gesprekken.

#### 6.3.3.1 Het hebben van een duidelijk plan

Tijdens 8 van de 18 gesprekken kaarten mensen het belang aan van duidelijkheid ten aanzien van de inhoud, van het te bouwen product. Een kritisch punt is in het bijzonder als er bij de product-owner (of aan de product-owners kant) geen plan is of nog onvoldoende duidelijkheid is wat er precies gebouwd moet worden. Daardoor wordt er teruggekomen op keuzes en moeten onderdelen opnieuw gebouwd worden. Het is vooral dit punt wat erg veel irritatie teweeg brengt.

Development teamlid: *"Because you built it one way... and if you change your mind... takes a lot of time to build it again and you don't get the same structure..., the PO has to know what he wants. Management is very important."*

Product-owner: *"Ja dat je besluitvaardig moet zijn. Als je een ontzettende twijfelkont hebt als product-owner dan schrijf het project maar op je buik want dan gaat het mis!"*

Teamleider: *"They say there is no target, they don't know exactly the amount of work. They know they have to finish in May but they don't know exactly what to do. This is, in a project, even if it is waterfall or Scrum you need to have a plan. They say there is no plan. It is like nobody can answer the question 'are we where we should be now? Are we on track?' There is really a big confusion also on their side but they don't admit it. The tester is confused, the consultant is confused, two guys on that side, developers, they say: 'It is okay!' (...) Specifications should be clear! Yeah, it should be a plan, it should be a picture for everybody. I mean in any kind of software development, even if it is in house or remote, or whatever, developers want to know what they are doing. Not just get some tasks and do something and they don't know what it is needed for. So they need to understand the scope and also have the details clarify or at least have a person to ask and that can say: 'Okay this is what we do and this is how we can do it!' Not change it like from one day to another. So clear specifications, that is a critical factor in any kind of project."*

### 6.3.3.2 De samenstelling van het team

Bij het samenstellen van een gedistribueerd scrumteam is het van belang om rekening te houden met drie kritische factoren. Ten eerste de motivatie en 'er plezier in hebben'. De motivatie hebben om te werken in een gedistribueerd team. Het leuk vinden om te werken met mensen uit andere landen. Drive en enthousiasme voor het product wat je maakt, hoort daar ook bij. Gedistribueerd samenwerken, vraagt extra inzet. Ten tweede geven gesprekspartners aan dat er wel wat eisen gesteld worden aan de persoon die op afstand moet gaan samenwerken. Eisen in de zin van vaardigheden en personeuseigenschappen. Enkele fragmenten van beide factoren:

Development teamlid: *"For me it is very important not to feel that work is like I need to be drugged coming to work and that I can't wait to go home. No you have to feel that you like what you do and you like the environment. For me that is very important."*

Development teamlid: *"Well, he is always trying to help, he is..., he seems to enjoy it, so he puts in a lot of passion. I like those people. (...) But from my experience with Holland they are very enthusiastic so that helps a lot. Well, I like it!"*

Development teamlid: *"En ehm..., ja natuurlijk..., met de Roemenen vind ik interessant en leuk. Ja, hoe moet ik dat zeggen..., ik vind internationaal werken wel leuk"*

Product-owner: *"Ja, wat je bij ons wel sterk ziet is dat eh..., men vindt het natuurlijk ook interessant, werken met de Roemenen, dat is natuurlijk minder saai dan werken met allerlei mensen die hier al jarenlang rondlopen en die je van haver tot gort kent en dat je denkt 'Oh, nou daar gaat Pietje weer!' Dus dat is natuurlijk ook voor de mensen hier denk ik verfrissend om weer eens met wat andere mensen te werken, die daar natuurlijk een hele open blik in hebben."*

En even later: *"Het is natuurlijk ook een product wat eh..., ja..., wat bijvoorbeeld ook op de ICT beurs op heel veel enthousiasme kon rekenen. Leuke applicatie, performed goed, ziet er goed uit. Ja, mensen werken er gewoon met plezier aan. Ehm..., dus dat maakt ook dat het leuk is!"*

En nog later in het gesprek: *"Ik wil ook dat ze enthousiast zijn en dat ze een stapje extra willen zetten. Ik denk dat ze het fijn vinden om voor dit specifieke project en product te werken. Vind ik wel belangrijk."*

Development teamlid: *"Ik denk niet dat het alles te maken heeft met dat het ver van elkaar zitten is. Nee, ik denk het niet. Ik denk toch vooral de persoonlijkheid."*

Development teamlid: *"Nou je moet wel een beetje doorzettingsvermogen hebben, want je moet wel door een barrière heen en je moet er niet zoveel moeite mee hebben om gewoon met mensen te praten. Dat hoeft niet heel ver te gaan en dat hoeft ook niet over zware zaken te gaan, maar gewoon over het weer is al voldoende."*

En ook zegt hij: *"Eh..., en ja..., je moet niet zo snel van je stuk gebracht worden. Eh..., en geen binnenvetter zijn! Dat is echt killing!"*

Scrummaster: *"Maybe more on the people personality. If there are communicative. I mean if they can express themselves freely with anybody then it should not be an issue, the distance and the location of the other members. But if it is someone well, as you already said, if they don't feel comfortable talking in English or something... (onverstaanbaar, IV)... if they are more introvert type, this might be an issue. I don't think the distance might be an issue, just I mean their personality is an issue, but the distance."*

Product-owner: *"Ik denk dat introverte type toch meer moeite zullen hebben om in zo'n sessie dan toch ook vragen te stellen. Ik denk dat dat wel uitmaakt! Ik denk dat dat wel uitmaakt ja."*

### 6.3.3.3 Fysieke bijeenkomsten en face-to-face contact

Zoals al eerder aangegeven (zie paragraaf 6.3.2.1) is het van belang om een relatie op te bouwen. Daarvoor is het fysiek samenkomen, elkaar face-to-face ontmoeten van belang. Elkaar ontmoeten en samen zijn is belangrijk om een completer beeld te krijgen van de ander. Hieronder weer enkele fragmenten:

Development teamlid: *"Het allereerste wat je moet doen, en dat doen niet alle teams, is zo snel mogelijk mensen hierheen halen."*

Development teamlid: *"Yeah, it was very nice to have them here because we got the chance to getting to know each other and I think it was a moment that marked our communication level, you know. Because now, we can speak..., I mean it is different from how it was before their arrival in Iasi."*

Development teamlid: *"And I think it is also very important to actually meet the people!"*

Directeur: *"Ja oh ja, één ding vergeet ik nog, één van de belangrijkste, dat ze altijd even in het begin hierheen komen. Dat face-to-face contacten, direct, niet via Skype maar effe dat fysieke contact."*

Teamleider: *"But especially for distributed teams I think it is really important to spend some time together. Do some activities or just work just together for some time and build some relationships."*

### 6.3.3.4 Technische middelen

In de gesprekken komt naar voren dat de technische tools zoals Lync, Skype, de video conference room met het video systeem, TFS en het elektronisch scrumbord belangrijk zijn. Ze helpen om snel communicatie op te zetten, en bieden de mogelijkheid om elkaar te zien. TFS helpt in ervoor zorgen dat informatie transparant is. Hieronder weer enkele gespreksfragmenten ter illustratie:

Development teamlid: *"Wel ik denk wat heel goed is, is de VC (video conference, IV) omdat telefonisch, er is altijd nog al veel telefoon, maar de vc zie je elkaar effectief ook elke dag. Dat vind ik heel positief. Het lijkt ook of dat je meer in 1 ruimte bent. Ik vind het een gevoel van dichterbij elkaar toe. Dat vind ik heel positief, ook met Skype, gebruiken we hier heel veel. Dat we elkaar opbellen en elkaar zien. Omdat ik vind het nog altijd eenvoudiger om met elkaar te praten als je elkaar ziet. Zeker als je in een discussie zit."*

Development teamlid: *"Tweede punt is altijd met video contact werken, want dat maakt de band veel sterker en dat doen ook niet alle teams! Nou ja en voor de samenwerking binnen projecten is natuurlijk iets als TFS en elektronisch scrumbord essentieel. Dat is gewoon een heel praktisch dingetje."*

Development teamlid: *"Als er echt problemen zijn dan moet je mekaar goed kunnen bereiken en dan is het fijn om meer dan e-mail te hebben."*

Development teamlid: *"The Cisco room! So we can see each other and it helps a lot."*

Projectleider: *"Skype is essentieel! Dan kan ik zien hoe iemand reageert. Dan kan ik zien van als ik iets roep... 'Hé, wacht eens even'..., er gaan hier wat spiertjes strak staan of ik zie een frons of ik zie wat anders. En dat heb je niet via de telefoon."*

Teamleider: *"We have now these video conference system which helps, like seeing the person in front of you while the other is 2000 km away."*

Daarnaast geven enkelen aan, dat het ook belangrijk is om te weten welke tool je op welk moment het beste kunt inzetten. En dan gaat het met name om de keuze om elkaar wel of niet te zien.

Development teamlid: *"Ehm, it's..., it is important to talk about it and I don't know, usually when I have a so kind of thing when you work with someone from another country eh..., besides from the daily scrums that you have, usually we exchange ideas through emails or Skype, and usually when you have an conflict it is better to see face-to-face, like Skype or video conference system like this. And that is really important. I think it will be easier if the person be in the same place when you have a conflict of ideas just because it is simpler to explain or to come to a solution when you are face-to-face."*

Directeur: *"...het enige verschil wat er is, is dat er door de technieken veel meer mogelijkheden zijn en dat maakt het wel ook makkelijker om die afstand zeg maar te verkleinen die men voelt. Ik bedoel, als jij met video conferencing of chatfuncties of dingen, echt laagdrempelig, overal waar je bent contact kan hebben, wat je ook ervaart als contact en mensen zien, dan zie je ook dat die, dat zijn volgens mij van die oerdingen, als jij mailt, is anders dan als je belt of als je elkaar ziet. Zo hebben wij al, ik put altijd uit sport, je mag niet af-sms-en voor een training (sporttraining, IV) dus daar zit wel degelijk een verschil in. Sms-en is veel minder persoonlijk."*

## 6.4 Gedistribueerde scrum in de praktijk: de intervisiebijeenkomst

### 6.4.1 Aanpak

In deze paragraaf staan de aanpak en bevindingen van de intervisiebijeenkomst voor scrummasters van gedistribueerde scrumteams centraal. Om ervaringen uit te wisselen en praktijkkennis te delen geef ik vorm aan het programma van een intervisiebijeenkomst gericht op gedistribueerde scrum en faciliteer de bijeenkomst. De doelgroep is verbreed; ook scrummasters uit andere clusters binnen Centric zijn aanwezig. Vanuit Roemenië is een competence manager aanwezig. Zij was toevallig op dat moment in Nederland. Daarnaast zijn drie scrumcoaches aanwezig. Een collega uit België komt vast te zitten in het verkeer en is er daardoor niet. Het programma is zo opgezet dat er veel onderlinge uitwisseling mogelijk is. De aanwezigen zijn in 4 subgroepen ingedeeld. De indeling is er op gericht om zo veel mogelijk spreiding over de verschillende clusters te krijgen. De scrumcoaches worden bij elkaar, in een aparte subgroep ingedeeld. Op die manier kan de discussie in de andere subgroepen niet gedomineerd worden door een scrumcoach. De ervaring heeft inmiddels uitgewezen dat de kans dat dit gebeurt anders groot is. In de subgroepen wordt eerst over drie vraagstellingen met elkaar van gedachten gewisseld. De uitkomst van deze uitwisselingen worden op een flapover vel genoteerd. Daarna is er een open markt om kennis te nemen van de uitkomsten van de andere subgroepen. De uitwisseling vindt plaats rondom drie vraagstukken:

- Wat heb ik gezien, ervaren en/of gedaan wat goed blijkt te werken of wat nodig is in het werken met een gedistribueerd scrumteam? Wat is je verklaring daarvoor?
- Tegen welke vraagstukken ben ik aangelopen en hoe zijn deze opgelost?
- Welke vragen heb je op dit moment? Wat zijn zaken waar je nu tegenaan loopt en waar je nog geen antwoord of oplossing op hebt kunnen vinden?

De flapovervellen met de uitkomsten van de nog openstaande vragen komen in de vraaghoek te hangen. Het is de bedoeling om daar waar mogelijk elkaars vragen te beantwoorden. De vraaghoek waar de flaps met openstaande vragen hangen, wordt tijdens de bijeenkomst druk bezocht. Via opgeplakte Post-It's worden de antwoorden doorgegeven. Ik heb geen geluidsopnames gemaakt. Na afloop zijn de uitkomsten uitgewerkt en naar de betrokkenen teruggekoppeld. De antwoorden op de flapovervellen cluster ik later naar thema's.



### 6.4.2 Bevindingen

De bijeenkomst is een levendig ener wordt veel uitgewisseld. De aanwezigen zijn actief betrokken. De analyse van de uitwerkingen levert de volgende bevindingen op:

- *Technische hulpmiddelen.* Zowel de hardware (video conference rooms, webcams) als de software (social tooling als Lync, Skype, Confluence, en Yammer) als TFS en het digitale scrumbord werken als belangrijke middelen om voortdurend met elkaar in contact te zijn, om informatie centraal te hebben en om de drempel om met elkaar in contact te treden te verlagen. Alle groepen en de scrumcoaches maken daar melding van!
- *Taal.* De taal wordt door drie van de vier groepen en de scrumcoaches genoemd. Het werkt als mensen de Engelse taal goed beheersen, het werkt niet als ze de Engelse taal niet of onvoldoende beheersen. Mensen geven aan dat de Engelse lessen die opgestart zijn werken.
- *Elkaar fysiek ontmoeten.* Drie groepen en de scrumcoaches hebben ervaren dat het werkt als je elkaar regelmatig fysiek ontmoet.
- *Organisatie.* Drie groepen maken melding van een werkende manier om de scrumteams te organiseren. Eén groep maakt melding van het aan beide zijde leggen van de verantwoordelijkheid (bv. scrummaster/PO). De scrumcoaches beamen dat. Een andere groep noemt het vormen van koppels (NL/RO) als een werkende oplossing en één groep vindt het werkend als er balans is in het team tussen NL-RO, als de aanspreekpunten in NL zijn en als er zowel in Nederland als in Roemenië een tester zit.
- *Rol van de scrummaster.* Twee groepen hebben gemerkt dat het werkt als de scrummaster meer loslaat en niet voorschrijft of te snel ingrijpt.
- *Scrum issues.* Twee groepen maken er melding van dat het werkt om te variëren met scrumprocedures.
- *Rol van het management.* De scrumcoaches komen met items waar ze mee geworsteld hebben die te maken hebben met de rol van het management. Het gaat dan om niet aanwezig zijn bij de review, te snelle escalatie van het team naar het management en de wijze waarop de software development manager zijn rol invult (ontbrekend, faciliterend of verstorend). Wat werkt, zo geven ze aan, is om in gesprek te gaan met de manager.

Er blijven een aantal knelpunten openstaan. Het gaat dan om het omgaan met conflictsituaties (groep 1), hoe feedback te krijgen uit Roemenië (groep 2), in het verlengde van het belang van langdurige commitment vraagt een groep zich af hoe om te gaan met inhuur versus het teamgevoel en hoe om te gaan met inhuur versus continuïteit en kennisborging (groep 3). De laatste groep speelt met de vraag hoe om te gaan met het verschil in visie over scrum wat bij hen bestaat tussen Nederlandse en Roemeense teamleden.

#### *Opvallend:*

- In de vergelijking met de literatuur (paragraaf 6.2.2) valt op dat binnen Centric inderdaad gebruik gemaakt wordt van de daar vermelde aanvullende strategieën voor gedistribueerde scrum. Deze strategieën zijn ontstaan doordat de scrumteams zelf op zoek gegaan zijn naar wat er voor hen nodig is om gedistribueerde scrum werkend te laten zijn.
- De scrumcoaches komen met andere thema's, ook wat betreft de openstaande vragen. Op hun gezamenlijk flapovervel staan zaken als: Is gedistribueerd werken wel nodig en waarom is het nodig? Ook vragen ze zich af waarom er niet naar hen geluisterd wordt en wat te doen met medewerkers die niet goed functioneren in een scrumteam. Zij zijn de enigen die de rol van het management aankaarten en zich afvragen hoe ervoor gezorgd kan worden dat een gedistribueerd team een goed begrip heeft van de visie van de product-owner.
- Het valt op dat er betrekkelijk weinig overlap is in de uitkomsten van de verschillende subgroepen. Alleen wat betreft de technische hulpmiddelen, de taal en het fysiek samenkomen. Over andere kwesties wordt ofwel door een of twee groepen melding gemaakt (rol van scrummaster en variëren met scrum) of er wordt wisselend over gedacht (organisatie).

## 6.5 Samenvatting en de volgende stap

In dit hoofdstuk is in de eerste paragraaf beschreven dat diverse onderzoeken en praktijkervaringen uitwijzen dat gedistribueerde software ontwikkeling specifieke complexiteit en uitdagingen kent. Software ontwikkeling is een sterk onderling afhankelijke en onzekere taak, waarbij veel informele communicatie en coördinatie nodig is. Traditioneel heeft veel onderzoek in de wereld van de informatica zich gericht op technische aspecten (waaronder onder andere bijvoorbeeld chat tools en awareness tools) om de uitdagingen aan te pakken. Weinig aandacht is in de informatica-literatuur uitgegaan naar het belang van sociale aspecten. Uitzondering hierop vormen Kotlarsky en Oshri (2005) die *'het hebben van een sociale band'* en activiteiten rondom kennisdeling zien als van belang voor succesvolle samenwerking. Om gedistribueerde scrum werkend te laten zijn wijzen Hossain e.a. (2009) op het belang van aanvullende strategieën.

Om zicht te krijgen op welke factoren in de ogen van de Centric betrokkenen van belang zijn, heb ik gesprekken gevoerd met scrumteamleden en stakeholders in Nederland, België en Roemenië. Ook heeft een intervisiebijeenkomst voor scrummasters van gedistribueerde teams zicht gegeven op wat zij ervaren wat werkt in de praktijk van gedistribueerde scrum.

In het onderstaande overzicht heb ik de bevindingen bijeen gebracht. De bevindingen zijn in mijn ogen bruikbaar voor het maken van een opzet voor een raamwerk wat zicht kan geven op de vraag hoe het samenwerken bij gedistribueerd software ontwikkelen binnen Centric succesvol(ler) gemaakt kan worden. Het is nog te vroeg om deze beweging van het raamwerk af te maken. Er loopt onder-tussen ook het spoor om samen met gedistribueerde scrumteams te onderzoeken hoe de samen-werking in de teams succesvoller te maken is. Wellicht levert dit ook bevindingen op die als elemen-ten meegenomen kunnen worden in het raamwerk.

Interviews		Intervisie	Literatuur
Kritische factoren in de samenwerking van het scrumteam	Randvoorwaardelijke strategieën om het samenwerkingsproces te faciliteren		
Opbouwen en versterken van de relatie	Fysieke bijeenkomsten Technische hulpmiddelen waardoor face-to-face contact mogelijk is	x x	Hossain e.a., 2009; Kotlarsky en Oshri, 2005
Frequente interactie en informatie uitwisseling	Technische hulpmiddelen om gemakkelijk met elkaar in contact te komen en om informatie transparant en centraal te houden	x x	Hossain e.a., 2009
Openheid en durven communiceren over lastige zaken			
Taal	Taalbeheersing	x	
Gelijkwaardigheid, respect en wederkerigheid			

Bewustzijn van culturele en mentaliteitsverschillen en perceptie	Samenstelling van het team		Hossain e.a. (2009) noemen de grootte van het team
Duidelijkheid over de inhoud en kennisdeling	Duidelijk plan hebben		Cohn, 2009; Hoda e.a., 2011

*Samenbundeling van de bevindingen uit de interviews, de intervisiebijeenkomsten en de literatuurstudie.*

In de volgende hoofdstukken staat de vraag centraal hoe scrum helpend kan zijn in het samenwerken op afstand. Ik begin met de ervaring en beleving van de betrokkenen in hun praktijk (Hoofdstuk 7). In hoofdstuk 8 kijk ik met een theoretische blik. Wat kan, als tweede stem, de groepsdynamica ons vertellen over de helpende kant van scrum?

## 7 HOE IS SCRUM IN DE PRAKTIJK VAN GEDISTRIBUEERD SAMENWERKEN HELPEND?

### 7.1 Inleiding

In dit hoofdstuk staat de vraag centraal hoe en waarin betrokkenen scrum in de praktijk van het gedistribueerd samenwerken als helpend ervaren. Al vanaf mijn eerste verkenning wordt melding gemaakt van het helpende karakter van scrum in het samenwerken op afstand. Eén van de belangrijke redenen om scrum binnen Centric in te voeren is vanwege de samenwerking met Roemenië. Door deze samenwerking zal er steeds meer gedistribueerd ontwikkeld worden.

In mijn onderzoek ligt daarom de focus op scrum en gedistribueerde scrum. Vanaf de start en de eerste kennismaking met scrum ben ik nieuwsgierig naar wat maakt dat scrum als helpend ervaren wordt. Door eigen observatie en participatie bij scrumbijeenkomsten heb ik een sterke intuïtie ontwikkeld in de richting van de groepsdynamica. Maar alvorens daar in te duiken, ben ik eerst nieuwsgierig hoe de betrokkenen in de praktijk het ervaren. Wat zien zij als helpend aan scrum?

In de eerste paragraaf (7,2) beschrijf ik kort hoe ik het heb aangepakt. Dan ga ik in op de verschillende onderdelen van scrum waar de betrokkenen melding van gemaakt hebben. In paragraaf 7.3 staan de korte iteraties centraal, dan volgt in paragraaf 7.4 de pokerplanning. De daily stand-up wordt door velen genoemd en dat staat in paragraaf 7.5 centraal. In paragraaf 7.6 de review en in 7.7 de retrospective. De verschillende rollen binnen scrum en hoe die helpend kunnen zijn staat centraal in paragraaf 7.8 wat betreft de scrummaster en paragraaf 7.9 wat betreft de product-owner. In paragraaf 7.10 belicht ik het aspect van het teamwork en in paragraaf 7.11 maak ik melding van spontane waarschuwingen die de betrokkenen naar voren brachten. In paragraaf 7.12 geef ik een samenvatting van het hoofdstuk en in paragraaf 13 tot slot verduidelijk ik de 'sprong' van technologie naar de groepsdynamica.

### 7.2 Aanpak

In de interviews waar ik in hoofdstuk 6 verslag van heb gedaan, heb ik ook naar scrum gevraagd. In één gesprek is scrum niet aan de orde gekomen. Ik kijk naar de beleving van de scrumteamleden. Wat zeggen zij over scrum en het samenwerken op afstand. Wat ervaren zij als helpend? Welke elementen van scrum noemen ze helpend? Deze elementen zal ik één voor één toelichten. En aangeven wat in hun beleving de helpende factor is. Daarbij moet opgemerkt worden dat niet alle elementen exclusief helpend zijn voor het samenwerken op afstand.

Een aantal gesprekspartners vertelt, ongevraagd, wat er voor nodig is om scrum werkend te laten zijn. Ook die licht ik toe. Zoals in hoofdstuk 6 al toegelicht heb ik de gesprekken nageluisterd en uitgeschreven. Door te clusteren zijn de onderstaande bevindingen ten aanzien van het helpende van scrum naar voren gekomen.

### 7.3 Korte iteraties

Door de korte iteraties van twee tot drie weken kan het team focus houden, blijft het op het spoor en geeft het tevens de flexibiliteit om een nieuwe richting in te slaan of andere prioriteiten te bepalen. Daardoor is het team verlost van grote deadlines.

*Development teamlid: "Because you always know if you are going in the right direction. And from time to time a few weeks the PO comes and sees how the project is behaving. And if they need some other priorities the client decides they want something later, other sooner. You can play with that. It is a few weeks, not a few months."*

Development teamlid: *"So the small tasks, the small things, the quick feedback on the things you are doing. Am I on track or not?"*

Scrummaster: *"De andere dat ik vind heel goed is de feit, je hebt de praktijk van de drie weken. Je hebt de praktijk van de drie weken waarvan je zegt, 'oké die drie weken dat is onze richting, dat is wat we willen realiseren, dat is waar we naartoe gaan.' Ja? Het is niet dat je zegt binnen zes maanden, drie weken is een goede tijdstip om je te focussen en te concentreren en binnen de drie weken of aan eind van de drie weken heb je de kans te zeggen... 'Oké, we zullen in die richting uit of we willen in die richting uit!' Ja..., dus ik vind dat ook heel goed."*

Development teamlid: *"Ik weet niet of het specifiek voor scrum is, misschien wel specifiek voor agile, het hele idee van het incrementeel iteratief proces is dat je dat het gevoel van deadlines helemaal verdwijnt en dat je gewoon werk doet en dat als de iteratie is afgelopen dat je gewoon doorgaat, zonder dat je constant het gevoel hebt van druk of en ik denk dat dat wel helpt. Als ik zie hoe het vroeger ging hier, nou dan liep de druk echt gigantisch op. En ik denk als je dat over geografische locaties heen gaat doen, dat dat niet gaat werken. En zeker als je met mensen uit andere culturen gaat, want dat klapte nog al eens een keertje hard. Ja, want dan krijg je zeg maar van dat onvriendelijker worden tegen elkaar. En dat kan het team wel distribueren."*

Product-owner: *"Hij (de scrummethodiek, IV) helpt ook goed om het verwachtingspatroon te managen, wat je gaat opleveren, maar ook alleen maar op korte termijn. Het is echt niet zo dat je vanaf het begin zeker weet ik ga over een half jaar klaar zijn met het project of product. Dat is eigenlijk helemaal niet zo, dus, en dat hebben we altijd gezegd, eigenlijk is een ontwikkelproject zeg maar in de eerste fase is het 20% zeker en daarna wordt het steeds zekerder en naarmate je de einddatum benadert wordt het heel zeker. Maar goed dat wil niet zeggen dat het de oorspronkelijke datum is en dat heb je hier precies hetzelfde, alleen je draait het om. Je maakt de kleine stappen iedere keer zeker in plaats van het geheel. Dus het is een iets andere aanpak en dat is wel fijn."*

## 7.4 Pokerplanning

Twee personen noemen in het bijzonder de pokerplanning als helpend, omdat het inzichtelijk maakt hoe teamleden ernaar kijken en het de discussie op gang brengt.

Development teamlid: *"Het is wel typisch zoiets wat je eigenlijk ook al wel deed. Iedereen gaf wel enigszins zijn mening voorheen, maar nu eh..., met gewoon een stel kaarten erbij kun je dat wat makkelijker vormgeven en ook iets bewuster uitspreken. Het was toch wat, ja eh..., informeel had je wel het gevoel dat iets veel werk was of grote impact zou hebben, en het is wel leuk dat je gewoon heel snel inzichtelijk hebt hoe mensen erover denken en je bediscussieert het en het is ook gewoon helder."*

## 7.5 Daily stand-up

In 13 van de 18 gesprekken wordt de daily stand-up genoemd. De naam van dit scrumevent wisselt. Sommige mensen noemen het de daily, anderen noemen het de stand-up of morning scrum. Er zijn een aantal redenen waarom mensen dit moment als helpend ervaren. Ten eerste wordt de daily als helpend ervaren omdat de teamleden daardoor van elkaars werkzaamheden op de hoogte zijn en de werkzaamheden op elkaar af kunnen stemmen.

Ten tweede levert de daily transparantie op in de voortgang, wat teamleden tevens een gevoel van snelheid geeft. Ten derde levert de daily snelle feedback op, zodat er dagelijks (indien nodig) bijgestuurd kan worden. En tot slot noemen teamleden de daily helpend omdat ze daardoor elkaar iedere dag even zien, waardoor het teamgevoel wordt versterkt en ze elkaar steeds beter leren kennen.

### 7.5.1 Op de hoogte zijn, afstemming

De daily wordt ervaren als een gelegenheid die helpend is om goed op de hoogte te zijn van wat er in het team aan werkzaamheden gebeurt en wie waar mee bezig is. Op die manier is afstemming mogelijk.

Development teamlid: *"...the morning scrum, those 15 minutes are really important for example for me to know what somebody else is doing. If I should delaying my part waiting for somebody to finish. Let's say I can start until the other developer makes some changes so I know and I hear 'Okay he did that, so tomorrow I can start with my part.' So for this part of communication between teammembers it is easier... Yeah, the daily scrum is actually something to keep in touch with each other so you know..., ah..., 'You are doing this and I am doing that.'"*

Development teamlid: *"Je blijft met elkaar in contact, automatisch, omdat door het systeem zeg maar, die stand-up meetings en je weet waar anderen mee bezig zijn."*

## 7.5.2 Transparantie in de voortgang

Een andere reden waarom de scrumteamleden de daily scrum helpend vinden is vanwege de transparantie in de voortgang en het gevoel van snelheid wat dat geeft.

Development teamlid: *"Zo'n stand-up iedere dag en je hebt het gevoel dat je ten eerste dat je sneller werkt, dat je efficiënter werkt."*

Development teamlid: *"And I think it helps us in building faster on the project. Because when you have meetings every day, it keeps you focused, it keeps you ehm..., I don't know, you know everything that happens on the project. Even..., it helps a lot especially when you have teams in other countries."*

Product-owner: *"Eh..., dat ik goed weet wat er speelt. Ja, ik vind het belangrijk om iedereen even te zien en te kijken waar ze mee bezig zijn en dat is natuurlijk ook waar het bij scrum om gaat, dat je veel contact met elkaar hebt en dat je snel weet of er misschien problemen zijn. Dus ja..., 'Wat heb je gedaan? Wat ga je nog doen en heb je nog problemen?'...is natuurlijk ook heel belangrijk om te weten."*

Scrummaster: *"Well as I said if you do this daily meetings and you keep up with the status and all the tasks and userstories it's an easy way to approach a project, to know each stap, to know what to do this day and the next day."*

Product-owner: *"Ik vind vooral de discipline ja dat is toch eigenlijk wel belangrijk. Die discipline om bij elkaar te komen hè..., dus ik bedoel..., het is virtueel maar de discipline om echt regelmatig bij elkaar te komen, die zijn van doorslaggevend belang. Een tweede is transparantie in de voortgang van een project. Ik merk ook dat, want nu gaat het soms niet goed, worden systemen niet goed ingevuld, en dan word ik nerveus. En dan word ik ook geïrriteerd en dan denk ik... 'Ik wil er nu grip op hebben.'...en dan ga ik vragen en dan ga ik ook zeuren!"*

## 7.5.3 Snelle feedback

Daarnaast biedt de daily scrum de mogelijkheid tot snelle feedback.

Development teamlid: *"It is because you..., given that you don't have all the people near you, it is helpful in other situations too but doing scrum every day you find out that any person has an issue that he can't resolve. And you find out early instead of just finding out a week later and hey..., I was working on that and something came in the way and I sat for three days like this and you find out in a really early stage and..."*

Development teamlid: *"...en dat je sneller zou kunnen sturen mocht het mis gaan."*

Scrummaster: *"Die andere ding, ik vind dat ook heel goed, is dat dagelijks scrummeeting. De vijftien minuten is zeker genoeg tijd van de team, maar daar krijg je de kans van elke dag de feedback van 'Ja dat ding van die twee mensen, ze moeten praten met elkaar want dat is niet uitgekapt. Kun je dat wel doen als je blijft?' of 'Ah ja..., je zegt..., je hebt de machine nodig of je hebt dat niet, ik zal proberen dat te regelen bij Tom!' Dus je hebt constant feedback zo..., ik vind die misschien de meest belangrijke..., want anders krijg je de situatie dat je zegt tegen de mensen van afstand 'doe iets' en ik zal nog een keer met u praten binnen een weeks tijd. 'Wat heb je gedaan?' 'Ja niet echt wat ik heb gevraagd!' Zo'n constante feedback loop is heel belangrijk! Die feedback helpt zeker met offshore maar hoe dichter de feedback loops zijn, hoe beter."*

Product-owner: *"Nou, dat fouten snel aan het licht komen. Ik denk dat je snel signaleert dat er dingen niet goed gaan en dat is zowel in techniek als in projectachtige zaken. Daar kun je ook snel op ingrijpen!"*

#### 7.5.4 Elkaar zien, dagelijks contact hebben, gevoel van verbondenheid

Ten vierde biedt de daily scrum de mogelijkheid om elkaar iedere dag even te zien, waardoor mensen elkaar leren kennen, een teamgevoel ontwikkelen en op elkaar betrokken blijven.

Development teamlid: *"And the daily scrummeetings are really useful, because it is in these moments that we ask a lot of questions that need to be solved as soon as possible. Having these meetings just seems to be a bit more natural, meaning you get to know the person, meaning if you stay only thirty or forty minutes a day you just kind of know the person you are talking with and after a while you just drop the formal the formalities and you start talking more natural not afraid of something."*

Product-owner: *"We hebben natuurlijk de daily stand-up in de Cisco room. Ja ik vind dat ook wel een belangrijk moment hè, dat mensen zo elkaar zien. Vanochtend heeft C (scrummaster, IV) het dan afgezegd omdat er naar zijn mening te weinig mensen binnen zijn, maar daar baal ik echt van! Weet je, ik vind het wel belangrijk om even dat je mekaar allemaal even ziet, en 'Hoe gaat het nou?' (...) Maar voor de rest vind ik het ook goed om te zien of eh..., ook omdat je niet op één locatie zit, ja, als je die stand-up niet hebt, dan zie je elkaar fysiek niet. Door die stand-up in de Cisco room is het gewoon heel belangrijk dat-ie er gewoon elke dag is en dan vind ik het ook niet goed om die af te zeggen!"*

Development teamlid: *"I think it is very good to have these meetings because everybody knows every day what the other persons are doing. So it keeps the team closer."*

### 7.6 Review

Twee mensen vinden de review helpend. De ontwikkelaar omdat het feedback oplevert, de scrummaster omdat het de ontwikkelaar verantwoordelijk maakt.

Development teamlid: *"And then we have the sprint demo where quite a few people come actually. Yeah, maybe ten people which is really interesting because we have feedback from someone who doesn't know the application at all, so we present what is done and they get a look and feel. Yeah, it is really good to have this feedback. When we started in agile we never did expect to have so many people. It is 15 minutes demo but the fact that many people have come just means that the application raises some interest and actually receiving some feedback is a breath of fresh air, because we know we are on the right track and we know that we are doing something that really is..., that really counts."*

Scrummaster: *"Ik vind het ook heel belangrijk dat demo-achtige ding. En ik vind dat ook heel goed vanuit de perspective van de ontwikkelaars want dat is echt iets geconcentreerd van gedachten van dat ik moest daar staan en dat ding tonen. ... Ja ja, als ze moeten voor iemand staan bijvoorbeeld E (product-owner, IV) dan als ontwikkelaar, je zorgt dat dat ding werkt hè."*

### 7.7 Retrospective

Een aantal teamleden (6) noemt de retrospective helpend. De retrospective helpt om te verbeteren en aan te passen. Maar uit de gesprekken wordt ook duidelijk dat er wel aan een aantal voorwaarden voldaan moet worden, wil het ook echt helpend zijn.

Development teamlid: *"Ah the retrospective, that is something we didn't do properly. It should be helpful given that you are going to try to improve your process and if there is something that you can automate like releasing. At some point we used the retrospective in a short manner."*

Development teamlid: *“Goed, maar op een gegeven moment, elke sprint duurt drie weken. Elke drie weken sta je stil bij je eigen werk, op een gegeven moment denk je ook van ‘Ja...’, we weten het ook wel een beetje hè.’ Ik bedoel, het is denk ik ook een overschatting dat je elke drie weken echt tot leermomenten komt die zinvol zijn voor een volgende sprint. Het is wel goed om daar bij stil te staan maar er bekruipt me soms ook een beetje het gevoel dat we het een beetje vaak doen, zeg maar. Ehm, maar goed, ja hoort er ook bij natuurlijk. Elke drie weken zeg je wat ging er goed, wat ging er fout, wat zou er beter kunnen. Ja, vaak zijn het dezelfde punten die niet helemaal lekker lopen die je dan probeert te verbeteren, maar wat maar ten dele lukt bijvoorbeeld, dus die komen dan terug, en de dingen die goed gingen die worden ook iedere keer benoemd. Dat zijn natuurlijk ook vaak dezelfde dingen, moet je ook blij mee zijn, maar op een gegeven moment dan weet je het ook wel. Ja, of je zou de retrospective in een andere vorm moeten geven, ik denk dat dat al interessant is. Het is natuurlijk elke keer zo, iedereen geeft zijn positieve en negatieve punten en op een gegeven moment kwamen we in een situatie dat we zeiden ‘Ja dat vind ik ook.’ Toen is gezegd ‘Mail ze maar van tevoren, dan zet ik ze als scrummaster bij elkaar.’ Vond ik wel prettig. Is een iets andere vorm. Misschien is de vorm veranderen af en toe ook wel prettig. Juist omdat het een terugkerend aspect is wat wel zinvol is maar ja..., ja vormverandering zou wel goed zijn.”*

Product-owner: *“Je hebt korte evaluaties van het proces, waardoor je veel gaat leren met elkaar, dus dat helpt zeker!”*

Development teamlid: *“Yeah, we are doing that! And we started to really take a look on what we discussed the sprint before the current sprint for example and we..., ehh..., ‘Okay, we said that we would do that!’ ‘Did we do that this sprint?’ ‘Oh yeah, we did that..., oh that’s good!’ And so we are really keeping track of our progress. We want to see if we really took into consideration what was established.”*

Development teamlid: *“...het is niet heel zichtbaar voor de meeste mensen dat het niet alleen een increment is van de software, maar het is ook een increment van toegevoegde waarde in het team. Elke sprint en die, we hebben ja dat is dan het formele moment van de retrospective maar die is ook heel lastig. Wat lastig is volgens mij met scrum is dat terwijl je aan het werk bent, je ook continu die retrospective in je achterhoofd moet hebben. Van ‘oh hier gebeurt iets dat is wel goed, even opschrijven’ maar dat doet geen hond. En ja, zelfreflectie of teamreflectie in dit geval dat is niet makkelijk natuurlijk. Want er gebeuren zoveel dingen, zelfs maar in 3 weken gebeuren er zoveel dingen en ja, ik denk wel voor mezelf dat opschrijven, dat eh..., dat komt er toch niet van... Ik denk als het, ja, ik denk als er zeg maar dingen gebeuren, eh..., grensverleggende events plaatsvinden of zo, dat hoeft niet wereldschokkend te zijn, maar in ieder geval er verandert iets in de situatie, dan is het voor mensen veel makkelijker om te registreren dan wanneer het zijn gangetje gaat. Want zijn gangetje kan goed zijn, maar dat hoeft niet persé goed te zijn. Dat er een beetje gezapigheid ontstaat en ik denk ja hoe concreter de gebeurtenissen zijn hoe beter zo’n retrospective is in de zin dat mensen dat beter kunnen terughalen en daardoor beter discussiëren. En als het wat vager is, dan nou ja de een ervaart het wel, de ander niet en ja dan, als je het niet ervaart dan kun je er ook niet over oordelen volgens mij. Dan is er ook geen discussie... En dan denk ik dat de retrospective juist daarvoor is, dat je een gesprek voert over eh..., de afgelopen periode en nou ja..., wat er verbeterd kan worden en wat je hetzelfde wilt houden. Maar dat verschilt per retrospective heel erg.”*

## 7.8 Scrummaster

De rol van de scrummaster is in een aantal gesprekken naar voren gekomen. Als bewaker van de scrumregels, als coach of facilitator.

Scrummaster: *“Yeah, it is helpful because if you respect all the rules..., I mean you should respect all those rules but you also have to adapt to that project let’s say because I don’t know, I mean, if you know that you should do all the daily scrums, well as a scrum master you need to gather all the team and let’s do it. Not just what they... ‘I don’t think we should do it because maybe I didn’t have nothing to say or I didn’t work much of this because I had some meetings.’ Because if you just skip today this meeting or if you take I mean... You take a different role if you just let go, you do this and you do that.”*

Development teamlid: *“Ja, dat ze heel erg projectleider blijven terwijl ze, je speelt eigenlijk geen, je hoort een bescheiden rol te spelen in het hele verhaal. Dus je begeleidt het team. Je hebt geen verantwoordelijkheden voor het eindproduct zullen we maar zeggen. Als je projecteider bent moet je zorgen dat er aan het eind van de streep alle vinkjes op groen staan en dus dan speel je een veel grotere rol in het hele proces en nu ben je meer een coach. En dat is wel een beetje anders.”*



## 7.9 De rol van de product-owner en de backlog

Een aantal scrumteamleden (6) noemen de rol die de product-owner moet spelen helpend. Als de rol goed wordt ingevuld is er duidelijkheid voor het team wat er gebouwd moet worden, is er geen discussie over in het team want de product-owner beslist, worden de prioriteiten bepaald, en is er feedback op het opgeleverde product.

Development teamlid: *"En dat is met product-owner eigenlijk ook wel hoor. Dat je denkt van 'Ja, dat moet gebouwd worden, dan is dat nog een probleem en we moeten dat uitzoeken!' En dan is het fijn als er iemand gewoon zegt...: 'Ja, maar ik vind het gewoon belangrijk dit moet gebouwd worden! Dát is het belangrijkste punt.'"*

Development teamlid: *"Well, he (product-owner, IV) has to know exactly, I mean yes..., he should know ehm..., exactly what needs to be implemented. He has, from my point of view he is the user's voice. The voice of the customer. He has to know exactly eh..., what are the customers' expectations from the application so that we know what we have to implement and of course he has to prepare before the sprintplannings and he has to take a look at the priorities because we have this big list of tasks that you have to do in the coming weeks he has to decide which ones are more important and that is it I think, I don't know. If he doesn't know what the customer wants than we don't know what we have to build."*

Development teamlid: *"Yeah! The product-owner has a good eh, actually has a big impact here, because he has to communicate to us the people want. What the customers want. So it starts from there, then we detail inside the team..., see what can be done, using that perspective that vision so to speak. Yeah! He has..., I don't know..., to put everything eh..., let's say in the box and just start sorting from that box what is important, what is not important, what needs to be done what doesn't need to be done and so on. More or less the product-owner can tell us if we are on the right track, because he can imagine what the customer may want, what he may think is necessary and then if he actually sees it in the application 'That is okay'! If he doesn't see it, we have to work some more."*

Product-owner: *"But he is the product-owner, he is present at all the scrum meetings and the reviews, the sprint review I mean, and the sprint retrospective also."*

Ing: *"So he is pretty involved. Do you think it is important that the PO is so involved?"*

Product-owner: *"Yeah, of course. Because if we have something we don't understand we need more detail about the userstories or the functionality and he is the one who can tell us if it is good or bad and how should things work. I mean how should the functionality work!"*

Scrummaster: *"De elementen, die ik vind heel belangrijk daarin is die backlog. In feite je kunt altijd tegen die mannen zeggen: 'Dat goed is, zet maar op de backlog.' Dat verlost alle dingen van managers dat komt pushen van 'Ik wil dit en dat.' Je kunt gewoon zeggen: 'Heel veel zal wel op de backlog staan!' 'Implementeer dit in deze iteratie of volgende iteratie, misschien vijf jaren eind. Voor mij is perfect, maar zal het niet vergeten. Is een goed idee!' Ja, dat vind ik heel goed!"*

Development teamlid: *"Voor degene die vroeger functionele ontwerpen schreven wordt het werk helemaal anders want je moet een helemaal ander soort document opleveren en voor de een is dat denk ik wel een verademing, voor de ander is dat een..., niet wat ze zochten zeg maar. Je moet een productiepapier opleveren wat meteen gebruikt kan worden door een ontwikkelaar en niet een of ander stuk proza waar ze doorheen moeten akkeren. Want anders komen de sprints niet af. En voor de productmanagers die doorgaans product-owner worden, ja die moeten, die kunnen niet meer een beetje op de vlakte blijven, die moeten de materie induiken. Dus er zijn best wel wat lastige trajecten af te lopen om dat geïntroduceerd te krijgen."*

## 7.10 Teamwork, stimulans tot inbreng en interactie

Niet gekoppeld aan een bepaald event wordt als helpend ervaren dat scrum gericht is op teamwork. Iedereen heeft inbreng en interactie wordt gestimuleerd.

Development teamlid: *"Well, yes, it is helpful because when using the scrum everybody can and has something to say about it. But if you are on the scrum, from the beginning it is something like collaboration and it is always talking with one and each other. It is easier!"*

Development teamlid: *“Maar scrum is daar ook wel de methodiek voor uiteindelijk. Want het wordt benoemd dat je als team ben je verantwoordelijk voor het resultaat, product-owner schiet wat zaken in, die is eigenlijk de vertegenwoordiger van de klant. Nou als team ga je daar uiteindelijk de echte uitwerking van doen en dan kom je weer terug, is dit wat je wilt. En dat zorgt ook voor eigen verantwoordelijk. Als team weet je ook wij moeten het maken, we koppelen terug, vragen of het goed is, een iteratief proces, maar wij moeten het doen.”*

Development teamlid: *“Het voordeel van scrum is dat het heel weinig formele momenten heeft. (...) Je hebt de sprintplanning en je hebt de daily scrums en de review, die drie dingen en de rest is informeel. De rest is communicatie, gewoon informeel.”*

## 7.11 Spontane waarschuwingen

In een aantal gesprekken komen een aantal spontane waarschuwingen. Zaken die het effectief zijn van scrum belemmeren. Genoemd worden onder andere het ‘niet dedicated’ zijn, onvoorbereid naar bijeenkomsten gaan en ‘het niet serieus nemen’ van de uitgangspunten.

Development teamlid: *“Andere mensen (diegenen die niet dedicated op het project zitten, IV) zijn soms ook minder betrokken, omdat bijvoorbeeld dan zijn ze wel bij de stand-up en dat zeggen ze ja ik heb er niks aan gedaan zeg maar of ik was met andere dingen bezig of ze zijn er op momenten niet zeg maar dat ze met andere dingen bezig zijn.”*

Development teamlid: *“Because then you have to say in de the scrum every day for example what eh..., on what you working yesterday. Yeah, on what you are working that day..., and if you have questions there is a good moment to ask. So if you are not prepared and everybody is waiting for you to remember what you wanted to ask or..., it happens sometimes, nobody is perfect!”*

Development teamlid: *“Yah, you have to think about it. So the scrummaster just took eh..., sort of a log and having that it was just, I don’t know, really interesting. A sort of a step forward. At this point of view, so eh..., I think this is important. It is not something you just say and is left there. It is something that...”*  
Ing: *“You take serious?”*

Development teamlid: *“Yeah. As with this estimations and planning.”*

## 7.12 Samenvatting

In dit hoofdstuk heb ik beschreven welke scrumelementen de betrokkenen in de interviews als helpend benoemd hebben en waarom. Hoewel ieder scrumevent genoemd wordt, springt de daily scrum eruit. Door 13 van de 18 betrokkenen wordt het als een helpende bijeenkomst ervaren. De daily scrum is helpend op het vlak van afstemming, controle houden op de taak en in sociaal relationeel opzicht. Wat de retrospective betreft zien betrokkenen wel de potentie, maar blijkt het in de praktijk niet eenvoudig om hier goed vorm aan te geven. De inhoud van de retrospective betreft meestal het werkproces. Slechts één betrokkene maakt melding van het thema teamwork als onderwerp voor de retrospective. Dit komt overeen met mijn eigen bevinding tijdens het begeleiden van een retrospective. De scrummaster wordt als helpend gezien in zijn rol als hij de procedure bewaakt en het team begeleid. De rol van de product-owner ervaren betrokkenen als helpend als hij duidelijkheid op de inhoud geeft.

Iteraties	Focus Flexibiliteit Geen grote deadlines
Pokerplanning	Transparantie en discussie

Daily stand-up	Op de hoogte zijn, afstemming Transparantie Snelle feedback Elkaar dagelijks zien, verbondenheid
Review	Feedback op de inhoud Verantwoordelijkheidsgevoel ontwikkelen
Retrospective	Verbeteren en aanpassen
Rollen	
Scrummaster	Bewaker van de scrumregels Coach, facilitator
Product-owner	Duidelijkheid op de inhoud Feedback op de inhoud
Teamwork	Inbreng van iedereen Stimulans tot interactie

*Overzicht van de scrumelementen en rollen en hoe/wanneer ze als helpend worden ervaren*

Waarschuwingen komen ook en die hebben vooral te maken met het niet serieus omgaan met scrum oftewel het niet naleven van het achterliggende gedachtegoed.

## 7.13 Aanzet voor de volgende stap

In hoofdstuk 6 is naar voren gekomen dat software ontwikkeling een sterk onderling afhankelijke en onzekere taak is, waarbij veel informele communicatie en coördinatie nodig is. Ook komt naar voren dat gedistribueerde software ontwikkeling specifieke complexiteit en uitdagingen kent. De sociale component blijkt belangrijk te zijn. Software bouwen is een mens intensieve activiteit die een behoorlijke grote mate van interpersoonlijke communicatie en coördinatie vraagt. Daarbij concludeert Boehm (1987) als het gaat om het verbeteren van de productiviteit van software (hoofdstuk 5) dat de mensfactor de belangrijkste en meest kansrijke bron is voor verbetering.

Binnen scrum als nieuwe agile ontwikkelmethodiek vinden we de aandacht voor teamwork en het belang van communicatie en onderlinge interactie terug in de uitgangspunten. In dit hoofdstuk is duidelijk geworden dat de betrokkenen scrum als helpend ervaren bij de uitdagingen die vast zitten aan het gedistribueerd samenwerken.

Traditioneel is in de wereld van de informatica weinig aandacht uitgegaan naar het belang van sociale aspecten. Literatuur over sociale aspecten met betrekking tot samenwerking in een software omgeving is schaars. Wat gebeurt er als we de sociale aspecten centraal zetten? Wat kunnen we zien als we met andere ogen gaan kijken naar scrum en expliciet de aandacht richten op het sociale aspect van het gedistribueerd software ontwikkelen?

In het volgende hoofdstuk ga ik daarmee aan de slag. Ik kijk met andere ogen naar het karakter van scrum. Het sociale aspect van samenwerking staat centraal. Ik kies voor het theoretisch kader van de groepsdynamica. Een vakgebied wat me na aan het hart ligt en waar ik professioneel gezien 'mee opgegroeid ben'. Een vakgebied ook, dat een sleutelvariabele en bouwsteen is van processen in organisaties (Schein, 2015). Wat kan dat theoretisch kader vertellen over het helpende karakter van scrum?

## 8 SAMENWERKEN IN GROEPEN

### Hoe helpt scrum? Tweede stem

#### 8.1 Inleiding

Vanaf het allereerste moment dat ik een toelichting krijg op scrum, overvalt me de gedachte dat deze methodiek bijzonder is. Bijzonder omdat het lijkt alsof een aantal van de elementen die ik ken vanuit de literatuur en vanuit mijn eigen ervaring in het werken met en begeleiden van teams door deze methodiek gefaciliteerd worden. In dit hoofdstuk probeer ik er mijn vinger op te leggen. Ik kies daarbij voor de theoretische invalshoek van de groepsdynamica. De groepsdynamica is een pragmatische leer. Het geeft praktische handvatten. Vanuit de studies worden suggesties gegeven hoe je resultaten in groepen bereikt. Teambuilding is een toepassingsgebied van de groepsdynamica. Het is het vakgebied waar ik professioneel mee 'opgegroeid' ben.

In paragraaf 8.2 staat groepsdynamica centraal. De literatuur over groepsdynamica is zeer uitvoerig. Met meer dan een halve eeuw aan onderzoek. Het is in mijn ogen weinig zinvol om hiervan een opsomming te geven. Ik ga me beperken tot het geven van een algemeen beeld, zodat ook de lezer die niet ingeburgerd is in dit veld, georiënteerd is. Vervolgens zoem ik selectief in op enkele theorieën en inzichten. Het gaat dan om die theorieën en inzichten waarvan ik vanuit mijn voorkennis en praktijkervaring vermoed ofwel intuïtief aanvoel dat ze relevant zijn voor het onderwerp.

*Intuïtie wordt in de psychologie ook wel omschreven als impliciete ingevingen, als gevolg van bepaalde gedachtegangen en waarnemingen. Dit in tegenstelling tot het bewuste of expliciete kennen en waarnemen. Mogelijk helpen intuïtieve ingevingen de mens om in complexe situaties een beslissing te nemen. Dit komt onder andere omdat er hierbij in mindere mate een beroep wordt gedaan op de beperkte capaciteit van onze hersenen.*

*Intuïtie is er niet vanzelf, maar moet worden gevormd. Anders gezegd: het kan worden opgevat als een vorm van automatische en onbewuste verwerking van informatie die is aangeleerd.*

*(Bron: <http://nl.wikipedia.org/w/index.php?title=Intu%C3%A4tie&oldid=44433766>)*

Een nieuwe zoektocht dus. Klopt mijn intuïtie? Richtinggevende vragen zijn: Kunnen de theorieën en bevindingen vanuit de groepsdynamica antwoord geven op het succes van scrum? Laat het succes van scrum en de intuïtieve aantrekkingskracht die mensen in de praktijk ervaren bij deze methodiek zich vanuit deze hoek verklaren? En hoe zit dat voor het samenwerken op afstand? Ligt daar ook een verklaring voor het helpende van gedistribueerde scrum? In paragraaf 8.3 ga ik op die vragen in. In paragraaf 8.4 trek ik conclusies.

#### 8.2 Groepsdynamica als theoretische bril

##### 8.2.1 Inleiding

De wetenschappelijke studie van de kleine groep, de groepsdynamica, komt in de jaren dertig van de vorige eeuw tot ontwikkeling. De groepsdynamica is een onderzoeksveld wat zich richt op de aard van groepen, hoe groepen zich ontwikkelen en de processen en interacties die zich afspelen tussen de leden van een groep. Lange tijd behoort dit onderzoek op het vlak van groepen tot het vakgebied van de sociale psychologie. De laatste 20 jaar is dit onderzoeksgebied verschoven naar het veld van de organisatiepsychologie en de studie naar gedrag in organisaties.

Vanaf 1980 lijkt er weinig beweging meer te bemerken in het veld van de small group dynamics'.

Onderzoek en bevindingen lijken eerder een uitbreiding van wat al eerder gevonden is of stopt soms helemaal (Hohn, 1999). Levine and Moreland (1990) concluderen in hun uitgebreide overzicht over 'small group' research:

*"Groups are alive and well, but living elsewhere... The torch has been passed to (or, more accurately, picked up by) colleagues in other disciplines, particularly organizational psychology."*

*(Bron: Levine en Moreland, 1990, p.620)*

Het woord team duikt pas laat op. Tot die tijd spreekt men van taakgroepen en 'small group' research. Vanuit het perspectief van de organisatiepsychologie komt een stroom van publicaties op gang. West brengt in zijn "Handbook of Work Group Psychology" (1996) de twee begrippen namelijk taakgroep en team samen in zijn definitie:

*"Members of the group have **shared objectives** in relation to their work. They depend on and must interact with each other in order to achieve those objectives. Groupmembers have more or less defined roles some of which are differentiated from one another (...). They have an organisational identity as a workgroup with a defined organizational function; i.e. they see themselves and others in the organisation see them as a defined and bounded group."*

*(Bron: West, 1996, introduction)*

Literatuur over teams duikt vanaf het eind van de jaren tachtig op, maar lijkt weinig beïnvloed door theorieën over 'small groups' (Hohn, 1999). Er wordt in de teamliteratuur niet direct voortgebouwd op de hoeveelheid kennis die is voortgebracht in de periode tussen 1950 en 1980. Het lijkt alsof er twee werelden zijn ontstaan die naast elkaar leven (o.a. Hohn, 1999). Aan de ene kant de literatuur over groepsdynamica, waarbij veel theorieën voortkomen uit een trainings-, therapie of experimentele setting. Aan de andere kant de literatuur vol met taakgeoriënteerde theorieën met de focus op performance en effectiviteit in een organisatiesetting. Vandaag de dag constateert Schein dat er weinig aandacht meer is voor groepsdynamica, ondanks het belang ervan in de huidige tijd (Schein, 2015).

Voor een goed begrip van de ontwikkeling van de kennis over de dynamiek van 'small groups' en de kennis met betrekking tot het werken in groepen, is het goed kort de historie in te duiken. De eerste paragraaf gaat dan ook in op de wortels van de groepsdynamica en de stromingen die er te onderscheiden zijn. Ik geef slechts een korte schets. Voor wie in meer geïnteresseerd is verwijs ik naar het uitgebreide werk van Remmerswaal.

### 8.2.2 Historie

Het denken in termen van groepen komt pas laat op gang. In de periode voor de 18e eeuw wordt het leven in groepen nog als zo vanzelfsprekend gezien, dat men zich er niet bewust van is. In die tijd kan het individu zonder stam, clan of dorp niet overleven. Het werkt als de bril op je neus. Het is zo vanzelfsprekend dat je het niet kunt zien. Maar in de periode van de Verlichting ontstaat een ontwikkeling naar een steeds grotere individualiteit. Dat betekent niet alleen de opkomst van de psychologie. Voor het eerst gaat men op afstand kijken naar het verschijnsel groep. Als eerste ontstaat de studie van maatschappelijke verschijnselen, de sociologie. Pas later komt er aandacht voor processen in kleinere groepen (Remmerswaal, 1982).

Cartwright en Zander (1953) laten zien dat, hoewel er voor de jaren dertig al wel interesse is in groepen en groepsprocessen, systematisch onderzoek een enorme groei ondergaat tegen het einde van de jaren dertig. Een aantal condities werken deze groei in de hand. Er ontstaat een besef in bepaalde segmenten van de maatschappij dat onderzoek naar groepen uitermate nuttig kan zijn. Dit besef wordt aangemoedigd doordat er in de praktijk steeds meer met groepen gewerkt wordt. In het maatschappelijk werk, de groepstherapie, het onderwijs en in organisaties. Steeds meer mensen zijn beroepshalve met groepen aan het werk en zijn op zoek naar kennis om hun professionaliteit uit te

bouwen. Er is een sterke behoefte aan meer inzicht in groepen en groepsprocessen. Dit valt samen met een sterke groei van (experimentele) onderzoeksmethodieken waardoor onderzoek naar groepsverschijnselen en gedrag van mensen uitvoerbaar blijkt te zijn en empirisch onderzocht kan worden. Dit werkt door op de sociale psychologie en op de groepsdynamica die zo tot zelfstandige discipline kan uitgroeien.



In de periode na WOII, van 1945 tot 1970 kent de discipline groepsdynamica een explosieve groei. Het groepsproces wordt als het ware ontdekt. In die jaren wordt er veel waarde gehecht aan wetenschap, technologie, rationele probleemaanpak en vooruitgang. Men is overtuigd van de maakbare wereld. Er wordt in die tijd veel in onderzoek geïnvesteerd. Hier profiteren in aanvang vooral de natuurwetenschappen, de technische wetenschappen, de biologie en de geneeskunde van. Maar steeds meer groeit het idee dat onderzoek ook een bijdrage kan leveren aan het oplossen van sociale problemen. Zeker in deze naoorlogse periode hoopt men dat de sociale wetenschap een bijdrage kan leveren ter voorkoming van ellende zoals gezien in de Tweede Wereldoorlog. En dus wordt er ook in de sociale wetenschappen ruim geïnvesteerd.

Het levert een stroom op aan inzichten en literatuur. De bekende handboeken van Cartwright en Zander (1968) en Hare (1962, 1976) tonen een indrukwekkende hoeveelheid door onderzoek onderbouwde theorie over onderwerpen als groepsontwikkeling, groepscohesie, groepsnormen, conformiteit, macht, leiderschap, motivatieprocessen, besluitvorming en groepsstructuren. Het zijn deze onderwerpen die te beschouwen zijn als de hoofdthema's van de groepsdynamica.

Wie zich verdiept in het vakgebied zal een grote variëteit aan theoretische oriëntaties tegenkomen. Verschillende invalshoeken, ieder met hun eigen kijk en soms ook hun eigen jargon. Een algemene overkoepelende theorie ontbreekt (Hohn, 1999; Remmerswaal 2005; Schein, 2015). Om de verschillende inzichten rondom groepsprocessen te kunnen plaatsen is het nuttig om een korte toelichting te geven op de verschillende invloeden en invalshoeken.

#### *8.2.2.1 De invloed van Kurt Lewin*

In het algemeen wordt Kurt Lewin (1890-1947) als één van de grondleggers van de groepsdynamica gezien. Hij 'ontdekte' de groep en legde de focus van onderzoek op wat er in groepen gebeurt. Veel werk in de groepsdynamica is gebaseerd op het gedachtegoed van Lewin. Niet alleen de veldtheorie, maar ook zijn inzichten op het vlak van ervaringsleren en actieonderzoek zijn van groot belang binnen de sociale wetenschappen. Hieronder een stukje geschiedenis.

Kurt Lewin studeerde psychologie in Duitsland bij de grondleggers van de Gestaltpsychologie. De Gestaltpsychologie (niet te verwarren met de Gestalttherapie van Perls) is een school binnen de Duitse psychologie aan het begin van de vorige eeuw. Bekende namen zijn Wertheimer, Koffla, Köhler. Zij hielden zich bezig met studies naar waarneming. Kern van het gedachtegoed is dat in onze waarneming delen of elementen niet apart van elkaar bestaan, maar georganiseerd zijn in een geheel (de Gestalt). Volgens de Gestaltpsychologie zien we het geheel eerder dan de delen en is het geheel meer dan de som der delen. Het geheel heeft ook eigenschappen die niet af te leiden zijn uit kennis van de afzonderlijke delen. Een veelgenoemd voorbeeld is het voorbeeld van een gebouw met ramen en deuren (Remmerswaal, 1982). We nemen eerst het gebouw waar en dan pas het aantal ramen en deuren. En dat het geheel meer is dan de som der delen is bijvoorbeeld goed te snappen aan de hand van een melodie, die meer is dan de verzameling van losse tonen. Of kijkend naar een groep, wat meer is dan een optelsom van de eigenschappen van de afzonderlijke leden.

Binnen de Gestaltpsychologie speelt het concept 'veld' een rol. Dit concept 'veld' is geleend uit de natuurkunde. Het is van belang vanwege de dynamiek die voortkomt uit de interacties tussen de delen en het evenwicht wat binnen een dergelijk veld heerst. Lewin werd beïnvloed door het gedachtegoed en ging voort op het concept 'veld'. Eerst rondom motivatieprocessen, later breidt hij dit uit naar de sociale psychologie. In zijn onderzoeken trekt hij het gedachtegoed van de Gestaltpsychologie (perceptie van objecten) door naar sociale perceptie en richt zich op processen in de sociale interactie.



Kurt Lewin

Zo ontstond zijn *veldtheorie*. In deze theorie wordt er vanuit gegaan dat een groep als het ware een psychologisch krachtenveld vormt. In dit krachtenveld bevinden zich krachten die van invloed zijn op het gedrag van individuen en op de ontwikkeling van een groep. Groepsprocessen verklaart Lewin vanuit het begrip interdependentie: de groep is een dynamisch geheel, dat berust op de wederzijdse betrokkenheid en afhankelijkheid van de groepsleden.

Lewin komt ook, in analogie met de natuurwetenschappen met een heuse formule:  $g = f(P \times S)$ .

Of, in woorden, het gedrag van een individu is een functie van de persoon in de situatie. Nog anders gezegd: een individu is onderhevig aan een innerlijke drang (zoals wensen en verwachtingen) en druk van buitenaf zoals de wensen en verwachtingen van anderen (sociale druk).

**In Lewin's eigen woorden:** *“To understand or to predict behaviour, the person and his environment have to be considered as one constellation of interdependent factors.” Thus, the notion of ‘field’ refers to: (a) all aspects of individuals in relationship with their surroundings and conditions; (b) that apparently influence the particular behaviours and developments of concern; (c) at a particular point in time.”*  
(Bron: <http://www.tav institute.org/projects/field-theory-rule>)

In 1933 vertrekt Lewin uit Duitsland. Met zijn joodse afkomst voelt hij zich in Nazi Duitsland niet langer veilig. Deze dreiging, het aan den lijve ervaren van het antisemitisme, heeft een sterke invloed op zijn denken. Op zijn reis naar Amerika komt Lewin in contact met de Tavistock Clinic in Londen. Een instituut dat in die tijd al een reputatie heeft opgebouwd op het gebied van groepsprocessen en groepstherapie. In Amerika zet Lewin zijn (toegepast) onderzoek naar groepen voort. Uit die tijd stamt het klassiek geworden onderzoek naar de effecten van autoritair, democratisch en laissez-faire leiderschap (Lewin, Lipitt en White, 1939).

In 1946 'ontdekt' Lewin samen met collega's tijdens een opleidingsprogramma de laboratoriummethode voor ervaringsleren, de zogenaamde 'T-groep' of ook wel 'sensitivitytraining' genoemd. Het succes van deze aanpak stimuleerde de later opgerichte National Training Laboratories (NTL). Deze heeft sinds de jaren vijftig grote invloed gehad op de ontwikkeling van methodieken voor verandering van individuen, groepen en organisaties. Veel onderzoekers (en hun theorieën) die gestart zijn bij het NTL kunnen later teruggevonden worden in de managementliteratuur (Blake en Mouton, 1981; Kolb, 1984; Argyris, 1987).

#### 8.2.2.2 De psychoanalytische invalshoek

Ook de psychoanalytische benadering heeft haar wortels in Europa. In het bijzonder door het werk van Freud in Wenen. In strikte zin houdt de psychoanalyse zich vooral bezig met motivatieprocessen en afweermechanismen. De theorie gaat er vanuit dat wat er in groepen gebeurt, verklaard kan worden vanuit het onderbewuste (Remmerswaal, 2006). Freud heeft zelf nooit met groepen gewerkt, maar de psychoanalytische groepstherapie heeft wel anderen geïnspireerd.

Met name Wilfred Bion (1897-1979), een Britse psychiater, was invloedrijk binnen deze benadering. Bion is tijdens en na de oorlog verbonden met de Tavistock Group binnen de Tavistock Clinic. In 1946 wordt hieruit het Tavistock Institute of Human relations opgericht.



Wilfred Bion



Op basis van hetgeen hij in groepstherapieën heeft waargenomen, ontwikkelt hij een theorie die zich richt op motivatie- en verdedigingsmechanismen van het individu in relatie tot het leven in groepen. Bion spreekt van onbewuste motieven die doorspelen in groepen en zichtbaar zijn in de processen die zich binnen groepen afspelen. In de jaren vijftig is zijn werk de basis voor de Tavistock-methode voor groepen.

In Amerika zijn de invloeden van de psychoanalyse onder andere zichtbaar in de theorie van William Schutz (1925-2002) waarin de basisbehoefte van mensen aan erkenning in interpersoonlijke relaties in groepen centraal staat. Hij werkt dit uit rond drie fundamentele oriëntaties; inclusie, controle en affectie.

**Inclusie** gaat over het gevoel erbij te horen, erkend te worden, welkom te zijn.

**Controle** gaat over invloed, greep hebben op de gebeurtenissen.

**Affectie** gaat om genegenheid, graag gezien en gewaardeerd worden om wie je bent.

(Bron: Remmerswaal, 2006)

#### 8.2.2.3 De interactietheorie

Een andere belangrijke stroming binnen de groepsdynamica heeft de interactietheorie als basis. De interactietheorie ziet een groep als een systeem waarbinnen individuen met elkaar in interactie zijn. En in de interactie tussen leden van de groep kan een onderscheid worden gemaakt tussen verschillende typen activiteiten en gevoelens.



*Robert Freed Bales*

Robert Freed Bales (1916-2004) maakt onderscheid in taakgerelateerde activiteiten en sociaal-emotioneel gerelateerde activiteiten. Deze tweedeling in taakaspecten van een groep en sociaal-emotionele aspecten is een centraal thema geworden in de groepsdynamica dat bijvoorbeeld sterk doorspeelt in groepsdynamische onderwerpen zoals leiderschap. Bales is vooral bekend geworden door zijn observatieschema waardoor een analyse van de interactie mogelijk is. George W. Homans (1910-1989) is ook een belangrijke representant van deze invalshoek. Verwant aan de interactietheorie is de sociometrische benadering; een benadering om systematisch relaties in een groep in kaart te brengen (Remmerswaal, 1998).

#### 8.2.2.4 De invalshoek van de systeemtheorie

Niet alleen in de interactietheorie wordt een groep gezien als een systeem. In de jaren veertig ontstaat er binnen de biologie een wetenschapsbenadering die ervoor pleit vanuit het grotere geheel naar de dingen te kijken. In de jaren vijftig verbreedt de bioloog Ludwig Von Bertalanffy (1901-1972) zijn oorspronkelijke biologische theorie tot een benadering die bruikbaar is voor alle wetenschappen.

Hij noemt zijn theorie de *algemene systeemtheorie*. De systeembenadering is niet beperkt tot de studie van groepen. Het is niet zozeer een theorie, maar meer een model om naar sociale verschijnselen te kijken. Door de groep als systeem op te vatten, komt de focus te liggen op de wederzijdse beïnvloedingsprocessen tussen mensen. Daarmee neemt de benadering afstand van een individualistische denkrant; de totale groep staat centraal in de aandacht.

*De groep wordt hierbij gezien als een **open systeem**, wat wil zeggen dat er sprake is van een beïnvloedingsrelatie met de buitenwereld. De grenzen met de omgeving kunnen verschillen van relatief open enerzijds en relatief gesloten anderzijds. Dit in tegenstelling tot gesloten systemen die geen enkele invloed van de buitenwereld ondergaan. Een belangrijk begrip in de systeembenadering is het begrip feedback.*

Algemeen bekend uit de invalshoek van de systeemtheorie zijn Bateson, Watzlawick en Katz en Kahn. Gregory Bateson (een cultureel antropoloog) schrijft in 1956 een artikel waarin hij de oorzaken voor bepaalde vormen van disfunctioneren van mensen niet binnen het individu zelf zoekt, maar in hun omgeving, hun systeem. Katz en Kahn introduceren in hun boek 'The social psychology of organizations' (Katz en Kahn, 1966) een systeemtheoretische benadering van organisaties. In 1967 verschijnt het boek 'Pragmatics of human communication' van Watzlawick e.a., waarin hij een ander licht laat schijnen op de communicatietheorie. Deze publicatie is belangrijk geweest voor de verspreiding van het systeemtheoretische gedachtegoed (Remmerswaal, 1998). Omdat de auteurs van het eerste uur, waaronder Bateson en Watzlawick allen verbonden waren aan het Mental Research Institute te Palo Alto in Californië, wordt ook wel gesproken van de Palo Alto School.

#### 8.2.2.5 De cognitieve benadering binnen de sociale psychologie

Ook opvattingen en inzichten uit de experimentele sociale psychologie zijn terug te vinden in de groepsdynamica. Binnen de sociale psychologie ligt de nadruk op hoe belevingen en gedragingen van mensen worden beïnvloed door anderen in hun omgeving. De cognitieve benadering richt zich met name op het begrijpen hoe mensen informatie over hun sociale omgeving ontvangen, hoe ze deze informatie verwerken en hoe dit van invloed is op hun gedrag. Bekend is Leon Festinger (1919-1989) met de cognitieve dissonantietheorie.

***Cognitieve dissonantie** is een term voor een onplezierig gevoel dat ontstaat als gevolg van het kennisnemen van feiten of opvattingen die strijdig zijn met een eigen overtuiging of opvatting of bij gedrag dat strijdig is met eigen normen, waarden of opvattingen. Volgens de theorie zullen mensen, om van dit vervelende gevoel af te komen, hun ervaringen opnieuw interpreteren en hun beeld zodanig aanpassen dat tegenstrijdigheid wordt verminderd of opgeheven.*

Zijn werk rondom de cognitieve dissonantietheorie heeft veel ander onderzoek gestimuleerd. Onder andere onderzoeken die zich richten op het waarnemen van andere mensen en de aantrekkingskracht tussen mensen en communicatie in groepen. Een andere belangrijke bijdrage van Festinger is de sociale vergelijkingstheorie. Onderzoeken naar conformiteit in groepen en verklaringen voor groepsdruk komen ook voort uit deze benadering.

#### 8.2.2.6 De humanistische stroming

De humanistische stroming in de psychologie ontstond als reactie op de psychoanalyse en het behaviorisme, twee stromingen die in de beginjaren van de vorige eeuw leefden in de psychologie. De benadering wordt daarom ook wel aangeduid als de derde stroming in de psychologie. De wortels van de humanistische benadering liggen in de filosofie, met name bij de fenomenologie en de existentiële filosofie. Het zijn Amerikanen geweest die dat gedachtegoed vertaald hebben naar methodisch handelen bij veranderingsprocessen van mensen.

Met name Abraham Maslow (1908-1970) en Carl Rogers (1902-1987) worden als grondleggers gezien. Uitgangspunt van de stroming is gebaseerd op het bewustzijn en de vrije wil van de mens. Er wordt uitgegaan van het idee dat mensen een aangeboren drang hebben tot zelfactualisatie. De psychologie moet mensen helpen zichzelf te ontplooien. Bekend is de non-directieve methode van Rogers (Rogeriaans) in de therapie en hulpverlening. Deze benadering heeft Rogers ook verder uitgewerkt naar groepen onder de naam encountergroepen. De stroming bracht een enorme groei van trainingen op gang met een sterke nadruk op methodieken voor zelfactualisatie, vandaar ook vaak de term 'persoonlijke groei'. Een belangrijk centrum is sinds de jaren zestig het Esalen Institute in Big Sur, Californië. Op het vlak van de groepstherapie heeft Yalom (1980) een belangrijke bijdrage geleverd door in groepen aandacht te besteden aan existentiële factoren zoals bijvoorbeeld bestaansangst, vrijheid en verantwoordelijkheid.

### 8.2.3 Een aantal theorieën en inzichten onder de loep

Groepsdynamica richt zich op de aard van groepen, hoe groepen zich ontwikkelen en de processen en interacties die zich afspelen tussen de leden van een groep (Cartwright en Zander, 2000). Ook veranderingen die plaatsvinden in een groep zijn onderwerp van onderzoek. Het gedrag van mensen in kleine groepen staat centraal in theorieën over groepsdynamica.

*"Small groups include all those having from two up to about twenty members."  
(Bron: Hare, 1962, p.10)*

In deze paragraaf sta ik stil bij een aantal theorieën en inzichten uit de groepsdynamica. Ik heb een selectie gemaakt uit de enorme hoeveelheid die de groepsdynamica ons heeft gebracht. Ik heb alleen die inzichten en theorieën geselecteerd waarvan ik op basis van mijn kennis en ervaring in het begeleiden van (vastgelopen) samenwerkingsprocessen vermoed dat ze relevant zijn voor de analyse van scrum. Ook heb ik me bij het selecteren van de inzichten en theorieën laten leiden door de praktische toepasbaarheid van een theorie of inzicht. In trainingen en in begeleidingssituaties maak ik uiteraard zelf veel gebruik van de groepsdynamische inzichten. Daardoor heb ik ervaren dat bepaalde modellen, inzichten en theorieën uit de groepsdynamica door de mensen in de praktijk worden herkend en als zeer bruikbaar worden ervaren.

*Cursist tijdens een Leergang Leidinggeven (februari 2015): "Ik loop al behoorlijk wat jaartjes mee en heb natuurlijk het nodige gezien en geleerd in de praktijk. Tijdens deze dagen is alles voor het eerst op z'n plek gevallen. Door de modellen en de inzichten begrijp ik waarom het gaat zoals het gaat, waarom sommige dingen niet werken en waarom ik de dingen doe zoals ik ze doe."*

#### 8.2.3.1 Drie opgaven voor een groep

De groepsdynamica richt de focus op de acties, processen en veranderingen die plaatsvinden in een groep. Wat maakt een groep meer dan een verzameling individuen? Er zijn vijf karakteristieken die het onderscheid bepalen tussen een groep en een verzameling individuen: De leden van een groep zijn met elkaar in interactie, ze delen een gezamenlijk doel en bepaalde normen die het gedrag richting geven. Daarnaast ontwikkelen de leden rollen en ontstaat er een netwerk van interpersoonlijke relaties (Hare, 1962).

Soms ontstaan groepen doordat mensen zich tot elkaar aangetrokken voelen, bijvoorbeeld een vriendengroep. Soms ontstaan groepen vanuit bepaalde belangen bijvoorbeeld een gebruikersgroep. Groepen worden in organisaties samengesteld met een specifiek doel of in het kader van een specifieke opdracht, zoals bijvoorbeeld een projectgroep of een scrumteam. In de groepsdynamica wordt een dergelijke groep aangeduid met taakgroep. Vanaf het eerste moment van samenzijn van de groep ontwikkelen zich groepstradities en normen ten aanzien van welke acties wel of niet toegestaan zijn, een communicatiestructuur, interactiepatronen, rollen en interpersoonlijke relaties.

In een groep beïnvloeden mensen elkaar en deze beïnvloedingsprocessen (die altijd spelen) nemen toe naarmate de groepsband toeneemt en leden zich sterker met elkaar identificeren. Ook spelen er altijd conflictprocessen, zowel binnen een groep, tussen de leden onderling, als tussen groepen. Deze interpersoonlijke processen, de gevoelens ten opzichte van elkaar, de wijze waarop de leden met elkaar omgaan, en de emoties die spelen bij de leden van de groep, dat alles valt binnen het gebied van de *sociaal emotionele processen* die altijd in een groep aanwezig zijn. Veelal zijn deze processen niet expliciet.

Groepen moeten dus gevormd en onderhouden worden en om dat te bereiken moet er veel gebeuren in een groep. Maar niet alleen deze sociaal-emotionele processen spelen een rol in een groep. Er spelen ook processen rondom de *uitvoering van de taak*. Dan gaat het om processen die gericht zijn op het bereiken van het doel of de opdracht/taak die de groep heeft. Het duidelijkste waarneembare aspect daarvan is de feitelijke materie waar de groep over praat of aan werkt. Dus ook om de groepstaak te volbrengen moet er veel gebeuren in een groep.

#### Scène uit de training voor scrummaster

Even later komt de volgende opdracht. Een groepsopdracht in twee subgroepen. De oefening is bedoeld om het belang te onderstrepen van de sprint retrospective. We moeten ballen rond gooien volgens bepaalde spelregels. Iedere ronde dat het goed gaat, krijgen we een punt. We krijgen drie iteraties (sprints) met een time-box van 2 minuten. Daarna 1 minuut retrospective, meteen erachteraan het bepalen van de doelstelling voor de nieuwe sprint.

We spelen het spel heel serieus. Tijdens de eerste retrospective nemen Koos, Joop en Jens het voortouw. Ook Otto denkt mee. Ruud, Lodewijk en ik zijn wat afwachtend. Er wordt besloten tot een andere werkaanpak. Die zou een hoger puntental op moeten leveren voor de volgende sprint. Lodewijk wil er een grap van maken. *"We kunnen het ook gewoon op 16 houden. Ik vond het al knap hard werken."* Er wordt niet op gereageerd. We starten de nieuwe sprint. Serieus. Geconcentreerd. Helaas, de ingevoerde veranderingen blijken geen verbetering.

Op Lodewijk na zijn we nu allemaal betrokken. Hoe kwam dit nou en wat kunnen we doen om het te verbeteren? Alternatieven doen de ronde. Sommigen worden unaniem verworpen. Koos en Jens hebben duidelijk de meeste inbreng. Joop en Otto denken mee. Ruud, Lodewijk en ik wachten ietwat passief af. Het is uiteindelijk Jens die een paar knopen doorhakt. *"Zo gaan we het doen."*

De derde ronde zijn we nog geconcentreerder. Het doel ligt beduidend hoger. We gaan ver over het doel heen dankzij de laatste aanpassingen. De andere groep probeert ons uit onze concentratie te halen. Ze leveren commentaar op wat we aan het doen zijn. Maken grappen. Roepen naar ons. Het haalt niets uit, we blijven in ons spel. Het geeft energie en een goed gevoel. De tijd is om. Tevreden kijken we elkaar aan. *"Goed gedaan",* zegt Jens.

In de groepsdynamica wordt het onderscheid tussen de opdracht op het gebied van de taak en de opdracht op het sociaal-emotionele gebied, ook wel het onderscheid tussen *inhoud* en *proces* genoemd. Waar inhoud verwijst naar de taak waar de groep voor staat, verwijst proces naar de psychologische, sociaal-emotionele aspecten in een groep, de manier waarop de leden met elkaar omgaan.

Dat betekent dat iedere groep dus op beide niveaus functioneert. Zowel op een taakniveau als op een sociaal-emotioneel niveau. Anders gezegd, iedere groep ziet zich dus voor twee opgaven geplaatst; een opgave rondom de taakstelling en een opgave op het sociaal-emotionele gebied. Deze twee gebieden zitten aan elkaar vast als een soort dynamisch evenwicht; te veel activiteit in het taakgebied zal leiden tot onopgeloste problemen op het sociaal-emotionele gebied. En in een poging om de sociaal emotionele problemen van een groep op te lossen raakt de aandacht voor de taak ondergesneeuwd. De groep schiet dus van voor naar achter wat betreft zijn activiteit in een poging tot een staat van evenwicht of balans. Bales noemt dit het 'equilibrium probleem' van groepen (Bales, 1973).

De tweedeling loopt als een rode draad door de groepsdynamica en is vanuit verschillende invalshoeken naar voren gekomen. De eerst invalshoek is door te kijken naar het gedrag van de groepsleden.

Wat is er te zien als je kijkt naar het gedrag van groepsleden? Met welk doel laten zij dit gedrag zien? Het is de eerder genoemde Bales (1950, in Remmerswaal, 1998) die door nauwkeurig de interacties tussen mensen tijdens bijeenkomsten te observeren, in staat was onderscheid te maken tussen twee gedragingen. Enerzijds gedrag wat gericht is op het realiseren van de taak en anderzijds gedrag wat gericht is op de sociale relaties tussen de leden.

A. Sociaal-emotioneel gebied: positieve reacties	1. <i>Toont zich solidair</i> : geeft erkenning, biedt hulp, belooft
	2. <i>Ontspant de atmosfeer</i> : maakt grappige opmerkingen, lacht bevrijdend, toont tevredenheid
	3. <i>Toont instemming</i> : sluit zich stilzwijgend aan, toont begrip, valt bij, geeft toe
B. Taakgebied: pogingen om antwoord te geven	4. <i>Doet voorstellen</i> : geeft richting aan de discussie, en ruimte waardoor de autonomie van anderen bewaard blijft
	5. <i>Geeft zijn mening</i> : evalueert, analyseert, uit gevoelens of wensen
	6. <i>Geeft richting</i> : informeert, herhaalt, verduidelijkt, bevestigt
C. Taakgebied: vragen	7. <i>Vraagt om richting</i> : zoals informatie, herhaling, verduidelijking
	8. <i>Vraagt om meningen</i> : zoals om standpunten, evaluaties, analyse, expressie van gevoelens
	9. <i>Vraagt om voorstellen</i> : om richting en om mogelijke wegen om verder te gaan
D. Sociaal-emotioneel gebied: negatieve reacties	10. <i>Toont zich oneens</i> : stilzwijgende afwijzing, doet formeel, geeft geen hulp
	11. <i>Toont zich gespannen</i> : vraagt om hulp, trekt zich terug
	12. <i>Toont antagonisme</i> : kleineert anderen, verdedigt zich, houdt vast aan zijn standpunten, niet bereid tot wijziging

*Categorieënsysteem van Bales voor de observatie van kleine groepen (Bron: Antons, 1976)*

Ook Morton Deutsch (1968) gebruikt in zijn onderzoek naar competitie en coöperatie hetzelfde onderscheid in het waarnemen van gedrag in groepen. Hij spreekt over taak- en procesrollen. Taakrollen zijn rollen die van belang zijn voor het uitvoeren van de taak. Procesrollen zijn gericht op het verbeteren van het sociaal emotionele klimaat in de groep en ze zijn voornamelijk bedoeld voor het versterken en in stand houden van de groep.

Homans (1966, in Remmerswaal 1998) maakt een iets ander onderscheid. Hij spreekt over een intern en een extern systeem van een groep. Het externe systeem verwijst naar activiteiten, interacties en gevoelens in de groep die te maken hebben met het vervullen van de taak en het groepsdoel. Hij noemt het extern, omdat het te maken heeft met het voortbestaan van de groep in de externe omgeving en de aanpassing daaraan. Het interne systeem verwijst naar alle activiteiten, interacties en gevoelens die voortvloeien uit het interne functioneren van de groep. Hoewel een iets ander onderscheid, is de tweedeling tussen inhoud (de taak en het groepsdoel) en het proces (het interne functioneren van de groep) ook hier dus terug te vinden.

Extern systeem	Intern systeem
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Voortbestaan van de groep in de omgeving</i></li> <li>• <i>Bereiken van het doel</i></li> <li>• <i>Taakgerichte activiteiten</i></li> <li>• <i>Formele leider</i></li> <li>• <i>Formele groepsstructuur</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>De groep als groep in stand houden</i></li> <li>• <i>Het interne groepsfunctioneren</i></li> <li>• <i>Informele leider</i></li> <li>• <i>Informele groepsstructuur</i></li> </ul>

De derde invalshoek is vanuit het begeleiden van groepen bij het verbeteren van hun prestatie. Hoe kan een begeleider een groep verder helpen? Waar kan hij naar kijken en waar zou hij op in kunnen grijpen? Schein (1971) onderscheidt ook een inhoudelijke opgave voor een groep (werken aan een taak of opdracht) en de sociaal-emotionele opgave (aandacht voor de interpersoonlijke processen die te maken hebben met groeps- en relatievorming). De inhoud is het meest zichtbaar en meest tastbaar maar niet automatisch het belangrijkste als het gaat om de gevolgen voor het functioneren van de groep. Het is belangrijk om de interpersoonlijke processen waar te nemen omdat de resultaten die een groep bereikt een complex samenspel zijn op taak- en interpersoonlijk niveau.

Schein (1971) ziet vanuit de rol van begeleider nog een derde opgave die noodzakelijk is om tot doelrealisatie te komen. Hij noemt dat een formele opgave. Hiermee doelt hij op de *procedures*. Hiertoe behoort de manier waarop een groep tot besluitvorming komt, de werkstructuur (bijvoorbeeld de frequentie van samenkomsten, werktijden, regels voor tijdsbewaking) regels voor participatie, de rolverdeling, een agenda, het werkschema, de planning en werkstrategie.

Het is deze derde opgave die Fry e.a. (1981) zien als essentiële verbindingselementen tussen de interpersoonlijke relaties en het werken aan een groepstaak. Zij spreken over rollen en procedures. Dat procedures van belang zijn voor goede prestaties blijkt al uit eerder onderzoek. Hoffman (1965) laat in zijn onderzoek zien dat een groep die vijf minuten besteedt aan het maken van afspraken over de procedures met betrekking tot het aanpakken van de taak (hij noemt het taakstrategieën) voordat ze zich op de opdracht storten, deze tijd ruim terugwint. En dat niet alleen: het groepsproduct is ook beter. Procedures rondom de groepstaak is iets wat veel vergeten wordt, maar wat groepsleden tijd en frustratie kan besparen (Bouwen, 1984). Ook aandacht besteden aan een rolverdeling en deze expliciteren is helpend.

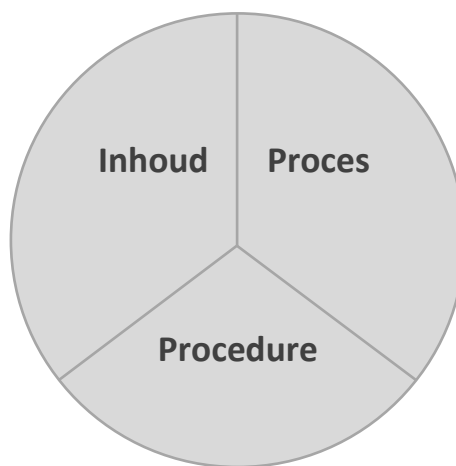
Deze drie opgaven kun je ook zien als drie functies van een groep; een productiefunctie, een sociaal-emotionele of onderhouds-/ handhavingsfunctie en een structurerende functie. Bouwen (1984) spreekt van de driedeling in termen van inhoud-proces-procedure.

Om de effectiviteitsproblemen van groepen te begrijpen, moet er volgens Hackman en Morris (1974) gekeken worden naar het 'on-going interaction process' dat zich afspeelt tussen groepsleden terwijl ze aan een opdracht werken. Als een groep niet competent is of onvoldoende aandacht schenkt aan één van de drie opgaven zal de groep niet of slecht tot doelrealisatie komen. Ook blijkt uit onderzoek dat de tijd die aan de taakopdracht wordt besteed, toeneemt als er in de selectie van groepsleden gekozen wordt voor die groepsleden die eenzelfde beeld hebben hoe de taak aangepakt moet gaan worden (Hare, 1962).

Samenvattend: iedere groep heeft op drie gebieden een opgave. Op de inhoud (de opdracht of de taak zelf), op de procedure (de wijze waarop en de volgorde waarin de groep de taak aanpakt) en op het proces (het sociaal-emotionele proces) dat speelt tussen de groepsleden.

Inhoud	Procedure	Proces
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Taakaspecten</i></li> <li>• <i>Bereiken van het doel</i></li> <li>• <i>Wat er wordt gedaan</i></li> <li>• <i>Taakgerichte activiteiten</i></li> <li>• <i>Taakoriëntatie</i></li> <li>• <i>Voortbestaan van de groep in de omgeving</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Structuuraspecten</i></li> <li>• <i>Agenda, tijdbewaking</i></li> <li>• <i>Regels voor samenkomsten</i></li> <li>• <i>Besluitvormingsprocessen</i></li> <li>• <i>Werkstructuur</i></li> <li>• <i>Rolverdeling</i></li> <li>• <i>Regels voor participatie</i></li> <li>• <i>Hoe gaan we samen de taak aanpakken?</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Sociaal-emotionele aspecten</i></li> <li>• <i>Het interne groepsfunctioneren</i></li> <li>• <i>Hoe gaat we met elkaar om?</i></li> <li>• <i>De onderlinge relaties</i></li> <li>• <i>Sociaal-emotionele oriëntatie</i></li> <li>• <i>De groep 'als groep' in stand houden</i></li> </ul>

In mijn eigen werkpraktijk noem ik dit 'Het Wiel van Samenwerking'. Als er een tekort is in één van deze drie gebieden zal de samenwerking tot een slechtere doelrealisatie leiden.



*Het Wiel van Samenwerking*

#### 8.2.3.2 Communicatiestructuur, invloed en participatie

Om als een groep samen aan een taak te werken is het van belang om de inspanningen op elkaar af te stemmen. Dit betekent dat er sprake is van voortdurende en voortgaande interactie tussen de groepsleden.

*De term **interactie** verwijst naar alle woorden, gebaren en symbolen waarmee mensen op elkaar reageren.  
(Bron: Hare, 1962)*

Samenwerken in een groep vraagt dus veel overleg. Welke processen spelen zich af in dergelijke situaties? Met name Bales (1953 in Remmerswaal 1998) heeft uitgebreid onderzoek gedaan naar het gedrag in groepen tijdens overlegsituaties. Met het oog op het onderwerp van dit proefschrift licht ik er twee inzichten met betrekking tot kenmerkend groepsgedrag in overlegsituaties uit. Het gaat dan om ongelijke inbreng en ongelijke invloed van groepsleden.

Hoe vaak komt het niet voor dat we in een bijeenkomst zien dat slechts enkelen inbreng hebben en anderen voornamelijk zwijgen? Het lijkt alsof altijd dezelfde mensen aan het woord zijn. Het is een

fenomeen dat we allemaal wel uit onze eigen alledaagse praktijksituaties kennen. Hoe komt dat? Hoe ontstaat deze ongelijke inbreng van groepsleden?

In een situatie waarin het gesprek niet gereguleerd wordt, voeren sommige personen de boventoon terwijl anderen zich niet of nauwelijks laten horen. Uit één van zijn onderzoeken (Bales, 1954 in Remmerswaal, 1998) blijkt dat verschil er al in de eerste gespreksronde te zijn en blijft het daarna bestaan als een stabiel patroon. Met andere woorden, degenen die in de eerste ronde veel aan het woord zijn, zijn dat in de laatste ronde ook. Een aantal elementen speelt hierbij een rol. Als eerste noem ik de groeps grootte. Natuurlijk, hoe groter de groep, hoe minder tijd er voor ieder groepslid is om inbreng te hebben. Maar bij het toenemen van de grootte blijkt dat de groepsleden die spraakzaam zijn, even veel inbrengen of zelfs meer. De leden die stiller zijn, raken steeds meer op de achtergrond en komen niet tot nauwelijks meer aan het woord. Het gevolg is dat het verschil tussen sprekers en zwijgers steeds groter wordt. (Bales, 1973).

Een ander element dat speelt is de richting. Er blijkt een patroon te ontstaan met betrekking tot wie zich richt tot wie. Natuurlijk hoort iedereen in de groep een opmerking die gemaakt wordt, maar deze opmerking is meestal gericht naar een bepaald groepslid. En degene die de opmerking ontvangt, is vervolgens geneigd om zijn reactie te richten op de persoon die de opmerking gemaakt heeft. Dit heeft tot gevolg dat groepsleden hun reacties dus vooral richten op de spraakzame groepsleden. Op deze manier wordt de dominante positie van de veelpraters versterkt (Bales, 1953; Mills, 1953; Klein, 1962 in Hare, 1962).



Ongelijke inbreng hangt ook samen met sympathie en antipathie. Hoeveel we met andere leden van de groep praten en vooral tot wie we ons richten, heeft ook te maken met wat we voor elkaar voelen. In dit verband is de interactiehypothese van Homans interessant. In deze hypothese stelt hij dat een toename in de interactie gepaard gaat met toenemende gevoelens van genegenheid.

En omgekeerd: als je iemand sympathiek vindt, zal je meer interactie aangaan. We gaan vooral om met de groepsleden die we mogen en we vermijden contact met groepsleden waar we antipathie voor voelen. Ook hier treedt een versterkende werking op. Want door de wederzijdse sympathie neemt de interactie toe. Klein (1956) heeft echter aangetoond dat er omstandigheden zijn waarin de interactie-hypothese niet opgaat. Dit is als we puur zakelijk met elkaar omgaan, als de druk uit de omgeving toeneemt, als we een hekel hebben aan de taak, als er subgroepen zijn met verschillende normen en als er een groepslid is die de bewegingsvrijheid van de andere groepsleden beperkt. Ook de aard van de inbreng blijkt te verschillen tussen spraakzame en zwijgzame groepsleden. Om met de laatsten te beginnen: groepsleden die weinig inbrengen, vragen vooral naar informatie of zijn het ergens mee eens of oneens. De groepsleden die veel inbrengen geven vooral informatie, doen suggesties en geven meningen.

Hoe belangrijk gelijke inbreng is, blijkt uit onderzoek van Back (1948 in Hare 1962) waarin hij rapporteert dat als in groepen enkele groepsleden het grootste deel van de spreektijd in beslag nemen, er gevoelens van irritatie en agressie ontstaan en dat de werkgerichtheid minder is dan in groepen waar de participatie gelijkmatiger verdeeld is.



De ongelijke inbreng gaat samen met *ongelijke invloed* van de groepsleden. Onderzoek van Doerbecker en Doets (1974) heeft aangetoond dat de mate van participatie vooral samenhangt met de positie in de groep en nauwelijks met individuele kenmerken (Remmerswaal, 1983). Uit verschillende onderzoeken blijkt dat er verband is tussen spraakzaamheid, het tonen van initiatief en het verwerven van status in de beginfase van een groep. Groepsleden die *veel initiatief* vertonen krijgen een hogere status toebedeeld (Bales, 1953). Ook blijkt de mate van participatie samen te hangen met de (toegeschreven) productiviteit. Ook dat bepaalt de status van een lid in een groep. Hoezo *toegeschreven* productiviteit? In een onderzoek toont Riecken (1958) aan dat het meest spraakzame groepslid door de andere groepsleden gezien wordt als degene die het meest heeft bijgedragen aan de probleemoplossing (Remmerswaal, 1998). Ook komt naar voren dat het meest spraakzame groepslid zijn oplossingsvoorstel vaker geaccepteerd kreeg dan het meest zwijgzame lid, ook al had de meest zwijgzame de beste informatie en de beste suggestie. Doorslaggevend in de beïnvloeding is dus niet zozeer de kwaliteit van de informatie of de suggesties als zodanig maar de verworven status als meest spraakzame lid.

Er bestaat dus een neiging bij groepsleden om kwantiteit met kwaliteit te verwarren. Alsof degene die het meest gezegd heeft ook de beste dingen gezegd heeft. Een overschatting van de kwaliteit van wat de spraakzaamste gezegd heeft en een onderschatting van de kwaliteit van de inbreng van degene die het minst gezegd heeft. Daarbij blijken groepsleden met een lage status van zichzelf te vinden dat ze met minder goede suggesties en voorstellen komen dan de leden met een hoge status (Klein, 1956). Geringe participatie hangt dus samen met een lage positie op de dimensies van taak en macht en andersom, veel participatie hangt samen met een hoge positie op de dimensies van taak en macht. (Doerbecker en Doets, 1974 in Remmerswaal, 1998). Doerbecker en Doets kwamen in hun onderzoek ook tot de conclusie dat naarmate de groepsleden zich minder op hun gemak voelden, ze ook minder het gevoel hadden er iets van op te steken. Ze namen een lagere positie op de taakdimensie in en waren minder tevreden over hun eigen mate van participatie. Zo ook omgekeerd: ze waren meer tevreden over hun eigen participatie naarmate ze zich meer op hun gemak gevoeld hadden. Ze hadden er meer van opgestoken en hadden een hogere positie ingenomen op de taakdimensie. De onderzoekers pleiten er daarom voor om ieder groepslid al vanaf de eerste bijeenkomst voldoende ruimte voor eigen inbreng te geven zodat participatie en macht zo veel mogelijk verspreid wordt.

*“Voorkom zoveel mogelijk dat de beschikbare deelnemingsruimte gevuld wordt door een paar dominante leden. (...) Een ongelijke machtsverdeling zou wel eens een vrij wetmatige uitkomst kunnen zijn van groepsprocessen die ‘aan zichzelf’ worden overgelaten.”*

*(Bron: Doerbecker en Doets, 1974, p.31-32 in Remmerswaal, 1998)*

### *Samenvatting*

In overlegsituaties in groepen spelen processen, waardoor zonder sturing sprake is van ongelijke participatie en ongelijke invloed. Deze processen spelen vanaf het eerste moment van samenzijn en versterken elkaar. Dat betekent dat als informatie, kennis en kunde in een groep verspreid is onder de verschillende leden en participatie van alle groepsleden van belang is, de sturing op deze processen dus ook van belang is.

### *8.2.3.3 Rollen*

In groepen ontstaat een samenspel van wie wat doet in de groep. Het ene groepslid is druk bezig met de taak die de groep moet uitvoeren, het andere groepslid probeert de sfeer ontspannen en plezierig te houden. Iemand springt in als er in de groep door elkaar heen gepraat wordt. Een ander geeft suggesties ten aanzien van het vraagstuk waar de groep mee worstelt.

Dit samenspel van gedrag, wat ontstaat om het groepsdoel te bereiken, verloopt als het ware spontaan. Na enige tijd krijgen groepsleden door hun specifieke bijdrage en de verwachtingen van de andere groepsleden een bepaalde rol in de groep.

*De term **rol** vindt zijn oorsprong in de theaterwereld. Iedere deelnemer aan een theaterstuk krijgt een bepaald script toegewezen terwijl de medespelers de andere onderling afhankelijke delen op zich nemen.*  
(Bron: De Moor, 1995)

*De term **rol in groepen** verwijst naar verwachtingen die groepsleden delen met betrekking tot houding en gedrag van de persoon die de betreffende positie bekleedt in de groep.*  
(Bron: Hare, 1962; Remmerswaal, 1982)

De specifieke gedragingen die men van iemand verwacht noemen we dus een rol. In groepen zijn twee soorten van rollen te onderscheiden. Aan de ene kant de rollen die 'spontaan' ontstaan, vanuit de interactie die in de groep plaatsvindt. In veel situaties is namelijk niet omschreven wat een groepslid moet doen en hoe de onderlinge samenwerking vorm gegeven moet worden. Welk gedrag iemand laat zien hangt af van de neiging vanuit de persoon zelf en de verwachtingen die door anderen opgelegd worden (Hare, 1962). Na enige tijd en geleidelijk krijgen groepsleden door hun specifieke bijdrage en de verwachtingen van de andere groepsleden een bepaalde rol in de groep. Dit noemen we informele rollen. Door samen aan de slag te zijn vormen de groepsleden een gezamenlijk patroon van onderling afhankelijke gedragingen.

Aan de andere kant zitten rollen ook vast aan een bepaalde positie die iemand in de organisatie en in de groep bekleedt. Dit noemen we een formele rol. We hebben het dan bijvoorbeeld over de rol van leider.

In een groep kunnen dus formele en informele rollen naast elkaar bestaan. Formele rollen leveren een formele structuur op, oftewel officiële posities horend bij de verdeling van werk om de groeps-taak te volbrengen. Informele rollen vormen de informele structuur waarbij de posities 'onofficieel' zijn. Het gemak waarmee een informele structuur zich ontwikkelt en blijft bestaan, hangt af van de karakteristieken van de groepsleden en of de formele structuur goed gedefinieerd is (Hare, 1962). Homans (1966) ziet de formele structuur als onderdeel van het externe systeem, de informele structuur als onderdeel van het interne systeem van een groep (zie paragraaf 8.2.3.1).

We hebben al gezien dat de inbreng van de groepsleden verschillend is. Dat is niet alleen ten aanzien van de hoeveelheid inbreng. Dit geldt ook ten aanzien van het soort inbreng en met welk doel die inbreng gegeven wordt oftewel wat de functie van de inbreng is. Het gaat dan om functionele rollen. Twee functionele rollen zijn van belang. Eerder is al duidelijk gemaakt dat groepen op het taakaspect en het sociaal-emotionele aspect een opgave hebben. Zo zijn er dan ook twee functies te onderscheiden. Als een groepslid iets inbrengt kan dat zijn omdat hij probeert om de taak tot een goed einde te brengen. Dat wordt een taakrol genoemd. Het gaat dan om rollen die van belang zijn voor het uitvoeren van de groepstaak. Een groepslid kan ook iets inbrengen omdat hij probeert de onderlinge relaties te verbeteren. Dat is een rol gericht op het handhaven van de groep oftewel een procesrol. In elke groep ontwikkelen zich dus functionele rollen die de opgaven van een groep dienen (Remmerswaal, 1998). In een groep moeten voldoende taak- en groepsgerichte bijdragen worden geleverd. Een goede bezetting van deze beide functionele rollen blijkt een positieve invloed te hebben op het presteren van een groep (Alblas, 1997).

Als groepen zonder formele leider aan de slag zijn is de meest waarschijnlijk differentiatie die geleidelijk optreedt, de informele rol van taakleider en een sociaal-emotionele leider (Hare, 1962).

*De inkleuring van een rol is (...) een dynamisch gebeuren waarin rolzenders en roldragers elkaar beïnvloeden. Zijn ze het met elkaar eens over de manier waarop de rollen vervuld dienen te worden, dan draagt dat bij tot de stabilisatie van het gedrag in de groep of de organisatie en daarmee tot de beheersbaarheid en voorspelbaarheid van het functioneren van mensen. (...) De eenheid van opvatting over ieders rol maakt de samenwerking tot een vanzelfsprekend en probleemloos gebeuren. Deze ideaalsituatie wordt zelden geheel bereikt.*  
(Bron: Alblas, 1993, p.98)

Uit onderzoek blijkt dat groepen die hun rolstructuur helder hebben, meestal het meest productief zijn (Hare, 1962). Maar problemen rondom rollen liggen in iedere groep op de loer. Problemen kunnen ontstaan door *roloverlap*: bepaalde groepsleden hebben een rol die elkaar op bepaalde aspecten overlapt. Ze zitten dan letterlijk in elkaars vaarwater. Spanningen worden zichtbaar omdat er discussie ontstaat over *wie* geacht wordt *wát* te doen en wiens autoriteit geldt. Sommige problemen ontstaan omdat er sprake is van *rolonverenigbaarheid*. Met andere woorden iemand vervult twee rollen waarbij de verwachtingen ten aanzien van de twee rollen niet met elkaar te verenigen zijn. Een ander probleem is het probleem van *rolonduidelijkheid*. We spreken hierover als het gaat om een gebrek aan overeenstemming over de verwachtingen ten aanzien van het gedrag dat bij de rol hoort.

Uit onderzoek komt ook naar voren dat iedere verschuiving van de ene positie naar de andere binnen een bepaalde rolstructuur of discrepantie rondom de criteria die de status in de groep bepalen tot gevolg heeft dat er meer activiteit gericht wordt op het sociaal-emotionele gebied. Dat gaat ten koste van het taakgebied en resulteert in een afname van productiviteit (Hare, 1962). Rolonduidelijkheid en roloverlap hebben een negatieve invloed op de samenwerking in de taakuitvoering. Taken sluiten daardoor niet goed op elkaar aan, sommige werkzaamheden worden dubbel gedaan of juist niet (Alblas, 1997).

#### *Samenvatting*

Rollen in groepen ontstaan spontaan vanuit de interactie tussen de leden. We spreken dan van informele rollen. Rollen zitten ook vast aan de formele positie die iemand in groep heeft. We spreken dan van formele rollen. In iedere groep bestaan formele en informele rollen. Groepen met een heldere eenduidige rolstructuur blijken het meest productief te zijn.

Een ander onderscheid is het onderscheid in taakrollen en procesrollen. Functionele rollen ten dienste van de twee opgaven die een groep heeft; een taakopgave en een handavingsopgave. Een goede bezetting van beide rollen heeft een positieve invloed op het groepspresteren. Problemen rondom rolstructuur in groepen kunnen te maken hebben met roloverlap, rolonverenigbaarheid en rolonduidelijkheid. Dergelijke problemen leiden tot meer activiteit op sociaal-emotioneel gebied, wat ten koste gaat van het taakgebied en resulteert in een afname van productiviteit.

#### *8.2.3.4 Normen*

*"Zo doen wij dat hier niet! Wij houden ons altijd aan de agenda. Over dat soort zaken praten wij niet!"* Zo maar een greep uit opmerkingen die te beluisteren zijn in een groep. In iedere groep bestaan opvattingen over welk gedrag van de leden gepast is en welk gedrag niet. Dit verwijst naar groepsnormen. Wat zijn groepsnormen en hoe ontstaan ze?

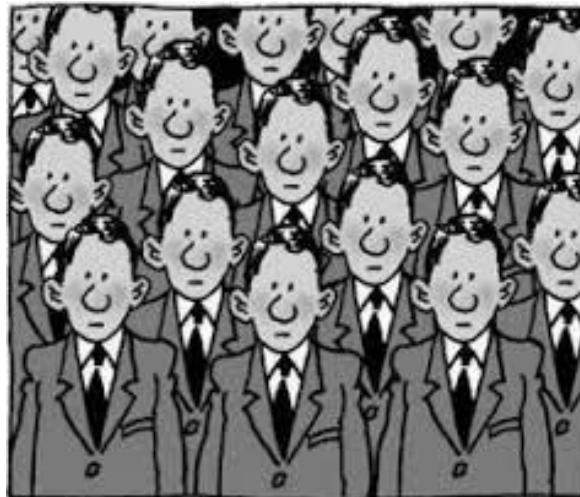
**Groepsnormen** zijn gedragsregels die voor ieder groepslid gelden. Ze geven aan hoe groepsleden zich horen te gedragen. Ze zijn meestal onuitgesproken. Ze geven aan welk gedrag in de groep als 'goed' of 'fout', 'normaal' of 'abnormaal', 'gewenst' of 'ongewenst' wordt gevonden. Groepsnormen gaan niet alleen over zichtbaar gedrag, maar ook over wenselijke of onwenselijke geachte opvattingen en stellingnames.  
(Bron: Napier en Gershenfeld, 1993; Remmerswaal, 1998; van Oudenhoven, 1998)

De rollen schrijven voor hoe de individuele leden in een groep zich dienen te gedragen. De normen bepalen voor de groep als geheel waar de leden zich aan moeten houden. Groepsnormen reguleren dus het gedrag in groepen en de interactie tussen groepsleden. Ze zijn gebaseerd op waarderingen die men hecht aan bepaald gedrag. Dit kunnen positieve of negatieve waarderingen zijn. Door groepsnormen weten de groepsleden wat ze moeten doen en laten en hoe ze op elkaar moeten reageren. Ze vergemakkelijken in een groep de samenwerking en de omgang met elkaar omdat ieder weet wat hij van de ander mag verwachten en wat er van hem verwacht wordt. Op die manier bieden normen de groepsleden zekerheid en voorspelbaarheid. En omdat het gedrag voorspelbaar wordt, kunnen de groepsleden meer tijd aan de taak besteden.

Er zijn formele en informele normen. Formele normen zijn de gedragsregels die bijvoorbeeld zijn vastgelegd via afspraken en statuten. Maar veel groepsnormen zijn informeel van karakter. Ze kunnen ontstaan zijn zonder dat er ooit een duidelijke afspraak over gemaakt is. Soms zijn de groepsleden zich er niet eens van bewust. En blijken ze pas als iemand ze overtreden heeft.

Groepsnormen ontwikkelen zich geleidelijk in het interactieproces in de groep. De onderlinge beïnvloeding tussen de groepsleden eindigt in de ongeschreven regels die het gedrag en de opvattingen van de leden reguleren (Alblas, 1997).

Met name in de eerste bijeenkomsten van een groep gaat er veel aandacht van de groepsleden naar het nemen van beslissingen over de regels van gewenst gedrag. Dit is geen bewust proces. De groep ontdekt het pas als ze tegen zaken aanloopt. Neem bijvoorbeeld de lengte van de koffiepauze. Het is pas als de groepsleden geconfronteerd worden met het probleem van tijdsbesteding (tijd is schaars) en de hoeveelheid tijd die ze ter beschikking hebben, dat de leden met elkaar afstemmen wat de regel zal worden. Daarin zullen de groepsleden het belang (gelet op de taak) moeten afwegen tegen de individuele behoefte van groepsleden.



Omdat het gezamenlijk bereiken van een groepsdoel gezamenlijke actie vraagt, is consensus nodig. Dat geldt zowel ten aanzien van hoe de taak aangepakt moet worden als ten aanzien van hoe men met elkaar moet samenwerken. De groepsleden kunnen pas gezamenlijk aan de slag als die consensus er in bepaalde mate is. Zodra er sprake is van werkende oplossingen voor problemen (zowel op taak als op sociaal-emotioneel niveau), hebben groepsleden de neiging om deze werkende oplossingen voor problemen te herhalen en ze na enige tijd automatisch te vertonen. Op deze manier ontstaat er een repertoire aan routinematige gedragingen. De geslaagde vormen van samenwerken worden tot norm verheven. En dat wat in aanvang functioneel gedrag was, wordt daarmee na bepaalde tijd gedrag dat je behoort te vertonen. Het wordt als het ware een regel.

En liggen de regels eenmaal vast, dan gaan ze een eigen leven leiden. Naarmate een groep langer bestaat, is de uniformiteit groter. Leden kunnen opstappen, nieuwe leden kunnen erbij komen, de groepsnormen blijven grotendeels bestaan.

Normen hebben dus betrekking op gedrag en opvattingen. Ook de productiviteit van een groep blijkt onderhevig aan de normen die daarover in een groep bestaan. Uit verschillende onderzoeken, onder andere het klassiek geworden onderzoek van Roethlisberger en Dickson (1939 in Hare, 1962) blijkt dat er in een groep normen spelen op het vlak van de manier waarop de groepsleden met elkaar omgaan en normen op taakvlak zoals hoezeer men zich inzet en hoe hoog de lat ligt ten aanzien van de prestatie. In het onderzoek wordt duidelijk dat wie zich aan de productiviteitsnormen houdt, kan rekenen op vriendschap en steun. Zo niet, dan treedt correctie op vanuit de groep. Er blijkt dus een relatie tussen productiviteit van een groep en de normen die daarover in een groep bestaan.

#### 8.2.3.5 Sociale controle en conformiteit

Normen worden dus oorspronkelijk gevormd om de groepsdoelen te bereiken. Het zijn gedragsregels die door de leden van de groep geaccepteerd zijn en als legitiem gezien worden. Met andere woorden normen definiëren welk soort gedrag of welke opvatting noodzakelijk en consistent is om de doelen te realiseren (Hare, 1962). Een belangrijk kenmerk is de gemeenschappelijkheid. Groepsleden worden geacht zich te *conformer*en aan deze regels of standaard van gedrag en opvatting. Met andere woorden; afwijken van de norm is niet toegestaan. Er is geen probleem als individuele normen en doelen overeenkomen met de groepsnormen en doelen. Het gedrag of de opvatting van het betreffende groepslid zal goedgekeurd worden. Maar als het gedrag of de opvatting van iemand afwijkt, dan zal er druk op hem uitgeoefend worden om zich aan te passen.

Het proces waarin de groepsleden druk uitoefenen op het individu om zich te conformeren, noemen we het proces van *sociale controle*. Door sociale controle wordt gedrag beperkt tot acceptabele grenzen. In de meeste gevallen is sociale controle vooral zelfcontrole. Dat betekent dat het individu zijn gedrag zelf al aanpast, anticiperend op hoe er op zijn gedrag of mening wordt gereageerd. Conformiteit kan dus van de persoon zelf uitgaan en kan door de groep worden afgedwongen.

***Conformiteit is op te vatten als verandering van gedrag of opvatting in de richting van een groep als gevolg van een reële of denkbeeldige groepsdruk.***  
(Bron: Kiesler en Kiesler, 1969)

Festinger (1950) benoemt twee bronnen van waaruit conformiteit voortkomt; vanuit het belang om de sociale werkelijkheid te handhaven en om het groepsdoel te realiseren. Mensen ontwikkelen in de loop van hun leven opvattingen over zichzelf en de sociale werkelijkheid om hen heen. De juistheid daarvan willen mensen toetsen. En mensen beoordelen zichzelf voornamelijk door zichzelf te vergelijken met anderen. In de sociale werkelijkheid spelen allerlei zaken die voor meerdere opvattingen vatbaar zijn. Hoe moet je je gedragen als twee collega's ruzie hebben? Wat moet je houding zijn als iemand op het werk iets over zijn privéproblemen vertelt? Hoe moet je denken over het gedrag van je leidinggevende? In dit soort situaties bestaat geen objectieve norm. Volgens de sociale vergelijkingstheorie van Festinger (1954) maken mensen dan gebruik van sociale vergelijking. Ze doen dat als er geen 'objectieve werkelijkheid' is en ze vertrouwen dan op de 'sociale werkelijkheid'. Oftewel op dat wat de groepsleden in onderlinge interactie bepaald hebben. De groepsleden moeten elkaar als maatstaf nemen. En dus zullen groepsleden hun opvattingen en gedrag vergelijken met de andere groepsleden en zijn ze op zoek naar de bevestiging van de juistheid van het eigen gedrag en de eigen opvatting. Hoe minder verschil er is, hoe prettiger. Mensen die hetzelfde denken en doen bieden een vertrouwde omgeving. De sociale werkelijkheid wordt voorspelbaar en beheersbaar en verschaft zo zekerheid. Afwijkingen kunnen niet toegestaan worden want dat zou de groep dwingen om hun concept over de sociale werkelijkheid te herzien. Afwijkingen kunnen het voortbestaan van de groep dan ook ondermijnen. Wanneer in een groep de meningen en opvattingen te sterk uiteenlopen, biedt dat een (te) wankel basis. Vandaar dat er in groepen vaak druk uitgeoefend wordt in de richting van uniformiteit in opvattingen en gedrag en het handhaven van consensus hierover. Zijn de verschillen in

opvattingen en gedragingen te groot, dan zal de gemeenschappelijke taak daaronder lijden. Omdat er zoveel energie gestoken moet worden om voldoende overeenstemming te bereiken, kan die energie niet in de uitvoering van de groepstaak gestoken worden (Cattell, 1948 in Hare, 1962).

Veel experimenteel onderzoek heeft de focus gehad op het proces van conformiteit in groepen. Hoe werkt dat eigenlijk? Wanneer zal een groepslid geneigd zijn zich te conformeren? Waarom past een groepslid zich aan?

Uit laboratoriumexperimenten blijkt dat de mate van invloed die de groep heeft op een mening of oordeel van een groepslid afhankelijk is van datgene *wat* beoordeeld moet worden, *het betreffende groepslid* die het oordeel moet vellen en de *situatie* waarin dit groepslid zich bevindt (Hare, 1962). Hare (1962) baseert zich op verschillende onderzoeken en geeft de volgende opsomming. Een groepslid zal zich eerder conformeren naarmate datgene wat beoordeeld moet worden onduidelijker of dubbelzinniger is, als het groepslid zijn mening publiekelijk moet maken, als de meerderheid met een andere mening groot is en als het lidmaatschap van de groep voor het betreffende groepslid van veel waarde is. Een minderheidstandpunt zal overeind blijven als deze minderheid een hoge status heeft, macht heeft, populair is of expertkennis heeft.

*De Turkse sociaal psycholoog Muzafer Sherif was één van de eerste die in onderzoeken de relatie aantoonde tussen **individuele en groepsnormen**. Het oordeel van een groepslid bleek onder invloed te staan van het groepsoordeel oftewel van het oordeel van de meerderheid. Sherif liet mannelijke studenten alleen of per twee à drie personen plaatsnemen in een donkere kamer. In deze kamer projecteerde hij één lichtspot op een vijftal meter afstand van de proefpersonen. Sherif wist dat zonder een referentiekader zo'n spot zich grillig lijkt te gedragen voor de menselijke waarneming. Deze perceptuele illusie heet het auto kinetisch effect. De proefpersonen werden in eerste instantie individueel gevraagd op welke wijze ze de beweging van het licht beoordeelden. Ze waren niet op de hoogte van de illusie. De meningen liepen uiteen van enkele centimeters tot vele meters. Vervolgens werden ze in een groep met anderen geplaatst. Ze gaven aanvankelijk erg uiteenlopende schattingen maar al snel groeiden ze naar een quasi consensus toe, een groepsnorm. Achteraf peilde Sherif opnieuw naar de inschatting van elke individuele proefpersoon. De nieuwe beoordeling viel bijna altijd binnen de nieuwe groepsnorm met een mogelijk sterke afwijking van de oorspronkelijke mening.*  
(Bron: Sherif, 1936)

*Ook Asch toonde met zijn experimenten in de jaren vijftig aan dat groepsleden in hun individuele oordeel ertoe neigen **het oordeel van de meerderheid** over te nemen. Hierbij is het wel van belang de beperkingen van de experimenten in ogenschouw te nemen. Zo was één van de kenmerken van de experimenten dat interactie tussen de groepsleden niet was toegestaan.*  
(Bron: Hare, 1962)

Wat betreft de factor om een mening publiekelijk te moeten uiten, blijkt uit onderzoeken dat er meer speelt. Als groepsleden gevraagd wordt hun mening openbaar te maken, zijn de groepsleden die uit zichzelf als eerste hun mening geven, vaak het meest overtuigd van hun mening. Zo zetten ze de toon. En beïnvloeden ze de groepsleden die later reageren. Daardoor zullen de meningen van de eersten dan de mening van de meerderheid representeren. Zij immers hebben de grootste bijdrage geleverd aan het tot stand komen van die mening. Uit onderzoek komt ook naar voren dat indien een groepslid toestemming krijgt om zijn punt te maken in een groepsdiscussie, ongeacht of anderen zijn mening wel of niet overnemen, hij meer tevreden is met de discussie en zich eerder neer zal leggen bij het uiteindelijke groepsoordeel. Asch, die de omstandigheden bestudeert waaronder mensen hun eigen mening inwisselen voor een collectieve mening, zelfs wanneer ze weten dat deze mening niet

klopt, ontdekt in een toevoeging dat een dergelijke beïnvloeding niet werkt wanneer mensen op elkaar reflecteren in een dialoog of interactieproces (Hare, 1962).

#### Fragment uit de observatie van een scrum planningsbijeenkomst

Laurens en Ozal staan bij de tafel met de stories. Dave schuift bij. De sfeer is ontspannen. Remi licht toe wat de story behelst. Laurens, Ozal en Dave hebben hun planningspoker-kaarten in de hand. Ze kiezen en leggen hun kaart gesloten neer. “Laat maar zien”, zegt Patrick. Een groot verschil in punten. Dave denkt 5, Laurens denkt 8, Ozal denkt 13 punten. Ozal schat veel hoger. Waarom? “Ozal, leg uit!”, roept Patrick. Ozal krijgt en neemt nauwelijks de kans om iets toe te lichten. Er komt een tweede ronde. Opnieuw wordt er gekozen en worden de kaarten gesloten op tafel gelegd. En omgedraaid. Iedereen, ook Ozal scoort een 8. Dat wordt het. Dave noteert een 8. De volgende stories laten een soortgelijk beeld zien.

Een ander punt is dat er in groepen *ogenschijnlijke conformiteit* kan zijn (Wheeler en Jordan, 1929 in Hare 1962). Met andere woorden, als een groepslid zich openlijk conformeert, wil dat nog niet zeggen dat hij het er mee eens is. Het groepslid stemt dus in, zonder zelf overtuigd te zijn van het standpunt. Dit treedt vooral op wanneer het individu niet uit de situatie weg kan of als er een dreiging is van straf wegens het zich niet schikken. Als de groepsnorm zich eenmaal gezet heeft, zullen de afwijkende meningen onderdrukt worden waardoor de ogenschijnlijke conformiteit toeneemt. Dus als een groepslid onder druk gezet wordt om publiekelijk zijn mening te geven zal de neiging bestaan om, ook al wijkt zijn tot dan toe privé gehouden mening af, van mening te veranderen (Hare, 1962). Instemmen met de publieke mening en deze ook daadwerkelijk accepteren treedt op als de betreffende persoon veel waarde hecht aan het in stand houden van de bestaande relatie met diegenen die hem beïnvloeden. Met andere woorden het groepslid gaat dan met de meerderheid mee en is tegelijkertijd overtuigd van de juistheid van dat standpunt.

Hare (1962) toont aan dat uit veelvuldig onderzoek blijkt dat in groepen die voor de leden erg aantrekkelijk zijn vanwege de status, de productiviteit of de onderlinge vriendschap, de leden zich makkelijker zullen conformeren aan de groepsstandaard dan als ze weinig waarde hechten aan die factoren. In groepen met een grote aantrekkingskracht en een sterke onderlinge samenhang (cohesie) treedt dus meer conformiteit op.

Homans (1958) ziet conformiteit als een *economisch principe*; een individu zal in iedere interactie proberen zijn winst te maximaliseren en de kosten te beperken. Dat zou dus bijvoorbeeld betekenen dat een groepslid zich zal conformeren als de kosten van het afwijkende gedrag of de afwijkende mening hoog zijn en de beloning voor conformiteit hoog.

Hoe gaat een groep om met een afwijkend groepslid? In geval van een afwijkende mening komt het betreffende groepslid voor een keuze te staan. Zich toch conformeren aan de norm, zich afwijkend blijven gedragen of de groep verlaten. Wat gebeurt er als een groepslid zich niet aanpast?

De groep zal druk uitoefenen op het groepslid om zich te conformeren. Dat gebeurt op twee manieren: door de communicatie te richten op afwijkende groepsleden met het doel om hen tot verandering van mening te brengen of door leden met afwijkende mening te negeren of uit te sluiten. Uit onderzoek blijkt dat groepen eerst het eerste proberen. De interactie met het afwijkende groepslid neemt toe (Festinger en Thibaut, 1951; Schachter, 1951 in Hare, 1962).

Zolang er nog kans is dat het afwijkende groepslid zijn mening bijstelt blijft dat doorgaan. Als het niet lukt, gaan de andere groepsleden op de tweede manier over. Schachter (1951 in Hare, 1962) toonde aan dat deze pressie groter is naarmate de cohesie hoger is en dat de verwerping sterker is in groepen met een belangrijke taak.

### Samenvatting

Sociale controle is het proces waarin de groepsleden druk uitoefenen op het individu om zich te conformeren. Door sociale controle wordt gedrag in de groep gereguleerd en binnen acceptabele grenzen gehouden. In de meeste gevallen is sociale controle vooral zelfcontrole.

Conformiteit is een wijziging van gedrag of opvatting in de richting van de groepsnorm als gevolg van (vermeende) groepsdruk. Groepsleden hebben een sterkere neiging om hun gedrag of opvatting aan te passen aan de groep in onduidelijke, dubbelzinnige situaties, in situaties waarin een groepslid geconfronteerd wordt met een andersdenkende meerderheid en als meningen publiekelijk gemaakt (moeten) worden.

#### 8.2.3.6 Cohesie

Een aantal malen is al naar voren gekomen dat cohesie een belangrijke rol speelt in groepen. Waar hebben we het dan over?

*Met de term **cohesie** wordt de sterkte van de onderlinge affectieve relaties uitgedrukt. Een gevoel van eenheid wat de groep ervaart. Het gaat om de aantrekkingskracht die de groep heeft op haar leden. Festinger (1950) beschreef cohesie als de optelsom van alle positieve krachten die de groepsleden naar de groep toetrekken en de negatieve krachten die de groepsleden van de groep verwijderen. Een sterke cohesie betekent een hechte groep met een sterke samenhang ofwel een sterke betrokkenheid op elkaar.*

Cohesie gaat dus over de aantrekkelijkheid van een groep. Wat bepaalt het niveau van cohesie? De aantrekkingskracht kan worden bepaald door taakgerichte aspecten en door sociaal-emotionele of interpersoonlijke aspecten (Remmerswaal, 1998). Cohesie kan door een aantal factoren versterkt worden (Alblas, 1997). Aan de taakgerichte kant neemt de cohesie toe naarmate de groepsleden de taak belangrijker of uitdagender vinden, er meer interactie nodig is en er meer overeenstemming over de doelen is. Het succes dat men met de taak behaalt speelt ook een rol. Hoe beter de prestatie, hoe groter de aantrekkingskracht. Aan de interpersoonlijke kant bepaalt de mate waarin groepsleden dezelfde opvattingen, normen, voorkeuren en interesses hebben een rol. Hoe meer men gemeenschappelijk heeft hoe beter en makkelijker men elkaar begrijpt en hoe minder verschillen er te overbruggen zijn. Onderlinge waardering en een zekere mate van gelijkheid maakt cohesie sterker.

#### Fragment uit een gesprek

Development teamlid: "Ehm..., ja..., ik denk dat de basis wel is dat je echt een team hebt wat een team vormt, echt. Dus wat ik net al zei, we zijn jong we hebben dezelfde interesses, dezelfde humor en ik denk dat je daardoor echt een team wordt. En dat daardoor de rest een heleboel makkelijker is, heel veel makkelijker maakt. Omdat je meer van elkaar kunt hebben en ja..., ik denk dat dat wel de basis is."

Daarnaast spelen nog enkele andere factoren een rol in het versterken van cohesie. Zo speelt de omvang van de groep een rol. Hoe groter de groep hoe minder de cohesie zal zijn. Hoe moeilijker toetreding tot de groep is, hoe sterker de cohesie is. En dat geldt ook als er dreiging van buitenaf is. Hoe meer dreiging hoe sterker de cohesie. Hoe sterker de cohesie in een groep, hoe meer invloed de leden op elkaar uitoefenen, hoe sterker zij elkaar beïnvloeden. Dit heeft positieve en negatieve gevolgen.

Uit onderzoek blijkt dat hoge cohesie een goede afstemming bevordert. In groepen met een sterke cohesie is er meer onderlinge steun en loopt de samenwerking makkelijker. Er hoeft immers minder energie uit te gaan naar de handhaving van de groep, waardoor de energie gericht kan worden op de taak (zie paragraaf 8.2.3.1). Groepen met sterke cohesie presteren beter, vooral als ze gemotiveerd zijn om de taak uit te voeren (Hare, 1962). Een positieve teamidentiteit draagt ook bij aan een sterke



cohesie. Een goed afgebakend en belangrijk resultaatgebied is dan wel belangrijk en het moet duidelijk zijn wie er wel en wie er niet bij de groep horen (Alblas, 1997).

Nadelige gevolgen die voort kunnen komen uit een sterke cohesie is het 'wij/zij-gevoel' ofwel het onderscheid tussen de 'ingroup' en de 'outgroup'. Het gevolg van een sterke cohesie is namelijk dat de groepsleden de neiging krijgen om een sterker onderscheid te maken tussen de wereld in de groep en de wereld daarbuiten. Dit gaat vaak gepaard met meer spanningen met andere groepen (Remmerswaal, 1998). Het moge duidelijk zijn dat het feit dat de groepsleden elkaar bij sterke cohesie sterker beïnvloeden, gevolgen heeft voor de normen, de motivatie en de inzet in de groep. Ook het fenomeen 'group think' (zie paragraaf 8.2.3.8) treedt op onder invloed van sterke cohesie.

#### 8.2.3.7 Motivatieprocessen en inzet in groepen

Een werkgroep tijdens een opleiding, een projectgroep in een organisatie, een commissie in een vereniging, iedereen heeft ooit wel eens in zijn leven voor de opdracht gestaan om met een aantal andere mensen een gezamenlijk eindproduct op te leveren. Dat gaat niet altijd van een leien dakje. Het gezamenlijk opleveren van een eindproduct betekent het leveren van een gezamenlijke inspanning. En daar zit hem soms precies de kneep. Want trekt ieder lid van de groep er even hard aan? Zet iedereen zich ook volledig in voor de taak of de opdracht? Waar hangt het vanaf of dat wel of niet gebeurt? Wat zijn de processen die spelen?

Er is een aantal elementen dat een rol speelt en dat van invloed is op de inzet van groepsleden.

#### *Doelen*

Een belangrijk element is het doel of de taak van de groep. Wat is het waar de groepsleden aan moeten werken? Doelen maken dat we gericht bewegen. We werken ergens naartoe. Hoe duidelijker het is waar we ons naartoe moeten bewegen, hoe beter we ons gedrag daarop af kunnen stemmen. Hoe komt het dat doelen motiverend werken? Volgens Morrow (1938 in Hare, 1962) ontstaat er een innerlijk spanningssysteem als iemand zich een doel stelt en dat systeem blijft motiveren tot de persoon zijn doel bereikt heeft of tot er voor hem psychologisch een einde aan komt. Als iemand een hele serie taken heeft en daarin wordt onderbroken voordat hij met sommige taken klaar is, zal hij zich volgens de theorie de onafgemaakte zaken vaker herinneren. Een spanningssysteem dat op een doel gericht is en dat men zich als een onafgemaakte taak herinnert, drukt zwaar op ons allemaal. Ditzelfde spanningssysteem voor het afmaken van een taak bestaat volgens Horwitz (1954 in Hare, 1962) ook in een groep. De leden van een groep voelen het als een afsluiting wanneer een taak is voltoerd, los van of ze daar zelf de laatste hand aan gelegd hebben of dat een ander lid van de groep dat gedaan heeft.

Uit de Goal setting theorie van Locke en Latham (1990, 2002) weten we dat doelen met specifieke karakteristieken individuen motiveren tot hogere inzet en leiden tot betere prestaties.

*Voorwaarden waar **doelen** aan moeten voldoen willen ze motiverend werken, zijn:*

- *doelen moeten moeilijk maar haalbaar zijn,*
- *doelen moeten precies omschreven zijn,*
- *doelen moeten geaccepteerd zijn,*
- *kennis van resultaten (feedback), tijdens en na het werk, zijn van belang om de motivatie in stand te houden.*

*(Bron: Locke en Latham, 1990)*

Voortgaand onderzoek (Locke en Latham, 2006) levert aanvullende inzichten. Zo blijkt het van belang dat het doel als een uitdaging gezien wordt in plaats van het doel te zien als een dreiging (kans op falen). Ook blijkt het stellen van leerdoelen bij complexe taken de meeste kans op succes te geven. Tevens blijkt dat voortgang in het bereiken van het doel en het belang van het doel belangrijke voorspelers zijn van het gevoel van succes en welbevinden. En tot slot, het stellen van doelen blijkt ook bij groepen effectief te zijn. Uit onderzoek blijkt wel dat het van belang is dat er geen conflict is

tussen doelen van de individuele leden en het gestelde groepsdoel. Ook is het van belang dat taak-relevante informatie onderling in de groep gedeeld wordt. En tot slot blijkt dat feedback aan het team leidt tot een focus op de teamprestatie, terwijl feedback aan het individu leidt tot focus op de individuele prestatie.

#### *Groepsdoelen en individuele doelen*

De complicerende factor, zoals ook blijkt uit het voortschrijdend onderzoek van Locke en Latham (2006), is dat in een groep naast een groepsdoel ook altijd individuele doelen een rol spelen. In groepen spelen ook altijd individuele motieven. Het gaat hierbij om het verschil tussen ego-oriëntaties en taakoriëntaties (Napier en Gershenfeld, 1980). Een vooropgesteld groepsdoel zal in een persoonsgeoriënteerde situatie (ego-oriëntatie) of bij iemand die erg uit is op het bevredigen van eigen motieven (ego-oriëntatie) altijd gezien worden in het perspectief van alternatieven voor zichzelf. Als ik met dit doel instem, wat betekent dat dan voor mij? Hoe kan ik daar het meeste uithalen? Als het gaat om een groepsgeoriënteerde situatie dan vraagt het groepslid zich af hoeveel kans van slagen de groep heeft als we dit doel moeten behalen (taakoriëntatie)? Hoe kunnen wij dit doel gaan halen? Hoe kunnen wij dit laten lukken? Onderzoek van Guetzkow en Gyr (1954 in Hare, 1962) maakt duidelijk dat groepen die weinig met individuele doelen of bevrediging van eigen behoeften bezig waren, meer bevrediging ervaren, als ook een prettige sfeer en meer geordende activiteit toonden. Groepsdoelen helpen dus om een eenheid te vormen (Fouriezos, Hutt en Guetzkow, 1950; Marquis e.a., in Hare 1962).

#### *Participatie bij het stellen van doelen*

Hoe kan een persoonlijk doel worden omgezet in een groepsdoel? Uit onderzoek blijkt dat een persoonlijk doel omgezet kan worden in een groepsdoel als iedereen de kans krijgt om mee te praten. Participatie blijkt van belang bij het vaststellen van de doelen en de richting voor de groep. Het bespreken van alternatieven, het onderzoeken van de aanwezige middelen, het overwegen van de tijdsfactor en het onderzoeken van de waarschijnlijkheid van succes blijkt te leiden tot effectieve doelen. Doelbepaling door discussie is effectiever dan doelbepaling door iedereen afzonderlijk te instrueren of door doelen van buitenaf op te leggen (Napier en Gershenfeld, 1980). Het aannemen van een doel is dus een stimulans (Horwitz, 1954). Als groepsleden geen commitment hebben ten aanzien van werkdoelen dan zullen als gevolg van verschil van inzicht, diversiteit et cetera de krachten die de groepsleden verdelen, groter zijn (West en Hirst, 2005). Anders gezegd, als het doel door een belangrijk deel van de groep niet aanvaard wordt, zal het gedrag meer op zichzelf dan op de groep georiënteerd zijn en zullen de individuele activiteiten meer op de persoonlijke (ego-oriëntatie) dan op de groepsdoelen (taakoriëntatie) worden gericht (Horwitz, 1954 in Hare, 1962). Participatie blijkt ook van belang bij verandering van doelen en ook de uitvoering die daarop volgt is makkelijker als de doelen in een levendige discussie worden vastgesteld. Als degenen die bij de uitvoering van de nieuwe doelen betrokken zijn, ook bij de vaststelling ervan betrokken worden, is er meer kans dat deze nieuwe doeleinden in hun persoonlijke doelstructuur worden geïntegreerd. (Napier en Gershenfeld, 1980).

#### *Concrete, operationele doelen*

Een ander aspect wat speelt in het kader van doelen en ook genoemd wordt in de theorie van Locke en Latham, is de mate waarin ze operationeel zijn. Een doel moet een basis bieden voor gerichte activiteit. In een groep speelt dit even zo zeer. Shaw (1979 in Alblas, 1997) komt in een onderzoek tot de conclusie dat het hebben van een concreet doel en een heldere planning leidt tot een duidelijke taakstructuur. En deze duidelijke taakstructuur is een voorwaarde voor een goede taakuitoefening. Door een operationeel doel kan er een groepsstructuur ontstaan met verschillende rollen, normen en leiderschapspatronen. Of anders gezegd, door een operationeel doel kan een groep zichzelf organiseren. Gebrek aan operationele doelen creëert onenigheid en wantrouwen. Een groep zal succesvoller zijn als er duidelijke doelen zijn en de leden persoonlijke doelen hebben die gelijk zijn aan die van de groep of er mee verenigbaar zijn. Hoe meer tijd een groep besteedt om het eens te worden

over duidelijke doelen, des te minder tijd ze nodig zal hebben om ze te bereiken en des te waarschijnlijker dat de afzonderlijke bijdragen op een gemeenschappelijke oplossing uitlopen (Napier en Gershenfeld, 1980).

Concrete operationele doelen zorgen voor cognitief houvast. De teamleden hebben meer inzicht in wat ze moeten bereiken en hoe ze de taak aan moeten pakken (Alblas, 1997).

#### *Aspiratieniveau*

Groepsdoelen hebben dus invloed op de activiteiten in de groep en de relaties in de groep. De inhoud van het doel is van belang. Wat er gedaan moet worden bepaalt tevens wie er aangehaakt wordt, wie er meer deskundig is, etc. Maar niet alleen de inhoud is van belang, ook de moeilijkheid van het doel beïnvloedt de groep. In dat geval gaat het over het aspiratieniveau van de groep.

*Als een groep kan kiezen uit een aantal alternatieven van makkelijk naar moeilijk en er één kiest, dan spreken we van **aspiratieniveau** van de groep. Een prestatie boven dat niveau zal als succes gezien worden, een resultaat onder dat niveau geldt als mislukking.*

Het aspiratieniveau van de groep heeft gevolgen voor de zelfevaluatie van de groepsleden, de groepsactiviteiten, de aantrekkelijkheid van de groep en het groepsverband. Groepen die succes hebben zijn geneigd ten aanzien van hun aspiraties realistisch te zijn (Atkinson en Feather, 1966). In vergelijking met minder geslaagde groepen zetten de meest geslaagde groepen zich meer in voor het groepsdoel, lijken openhartiger te communiceren, stemmen hun activiteiten meer op het doel af en komen tot betere verstandhouding met elkaar. Dit blijkt een spiraaleffect; het ene werk beïnvloedt het volgende en er bestaat meer kans op succes bij elk volgend werk (Napier en Gershenfeld, 1980). Dit laat zich verklaren vanuit Vroom's expectancy-value theory (1964). Deze theorie stelt dat de motivatie van een individu afhangt van drie factoren, te weten de verwachting dat inzet zal leiden tot een bepaalde graad van uitvoering, de mate waarin de uitvoering ook leidt tot de gewenste uitkomst en de waarde die wordt toegekend aan die uitkomst.

Dit blijkt in groepen hetzelfde te werken als bij individuen. Als een groep verwacht op basis van eerdere ervaring, dat de uitvoering leidt tot een succesvolle uitkomst, neemt de inzet en het aspiratieniveau toe (West, 2012). Dit pleit voor het regelmatig stellen van korte doelen, waardoor het resultaat van de inspanning snel zichtbaar is.

#### *Inzet van de groepsleden*

Teamleden moeten bereid zijn om zich in te zetten voor het groepsdoel. Het komt vaak voor dat de hoogte van de inzet, de bijdragen die de individuele groepsleden leveren, verschillend is. Hoe komt dat? Welke processen spelen hier?

Het fenomeen dat door het werken in groepsverband de individuele inzet kan afnemen en er een neiging ontstaat om de bijdragen aan het bereiken van groepsdoelen te beperken, noemen we 'social loafing' (Harkins, 1986).

***Social loafing** treedt op als individuele groepsleden werken aan een collectieve taak. Van een collectieve taak is sprake als de output van het individuele groepslid gecombineerd wordt met de output van de andere leden.  
(Bron: Rutte in West e.a., 2005)*

Er zijn verschillende situaties waarin de neiging tot social loafing minder optreedt (Rutte in West e.a., 2005). Zo blijken individuele groepsleden deze neiging minder te hebben als hun individuele bijdrage geëvalueerd kan worden. Hoe duidelijker en meer zichtbaar de individuele bijdrage van de verschillende groepsleden is, hoe meer de leden zich verantwoordelijk voelen voor het resultaat. Ook is de neiging minder als individuele groepsleden de taak waardevol vinden, als er een sterke groepscohesie of sterke groepsidentiteit is, of als een groepslid een unieke bijdrage kan leveren aan het resultaat.

(met andere woorden, als je niet gemakkelijk inwisselbaar bent omdat je iets unieks kunt). Ook bij een beperkte groepsomvang is de neiging tot social loafing minder en voelen groepsleden zich meer verantwoordelijk. Bovendien speelt de verwachting die groepsleden van elkaars bijdragen hebben een rol. Social loafing blijkt minder als bij het individuele groepslid de verwachting leeft dat andere groepsleden zich onvoldoende zullen inzetten (Rutte in West e.a., 2005).

Om dat laatste te verklaren blijkt opnieuw de expectancy-value theory (1964) van Vroom interessant. Zoals al eerder gezegd, hangt de motivatie van een individu af van drie factoren, te weten de verwachting dat inzet zal leiden tot een bepaalde graad van uitvoering, de mate waarin de uitvoering ook leidt tot de gewenste uitkomst en de waarde die wordt toegekend aan die uitkomst. Bij een lage verwachting van de inzet van de andere groepsleden, kan het dus zo zijn dat een groepslid meer inzet toont omdat hij meer waarde van de eigen bijdrage ziet afhangen.

Hoeveel bijdrage een individueel groepslid levert voor het groepsdoel hangt ook af van de uitkomst van de vergelijking die hij maakt met andere groepsleden. Mensen vergelijken hun inspanningen met de inspanningen van anderen en kunnen het zo positief of negatief evalueren. Degenen die we kiezen voor de vergelijking zijn vaak degenen die het dichtste bij zijn en op wie we het meeste lijken (Festinger, 1954). Dus is de kans groot dat individuele leden hun inspanning vergelijken met dat van de andere groepsleden. En mensen streven naar billijkheid, oftewel de verhouding tussen hun eigen inspanning (input) en dat wat het oplevert (output) moet gelijk zijn aan de verhouding van input en output van de anderen. In een collectieve taak werken groepsleden samen om de uitvoering te doen slagen en de groepsleden zullen dus naar elkaar kijken en zich afvragen hoeveel eenieder bijdraagt. Als iedereen evenveel profiteert van een geslaagd resultaat, dan valt te voorspellen dat ze ook vinden dat in dat geval iedereen ook evenveel moet bijdragen. Zo niet, dan zal het als niet eerlijk beschouwd worden (Rutte in West e.a., 2005).

Kerr was de eerste die in verband met social loafing op dit principe van billijkheid (equity) wees (Kerr, 1983). Hij onderkende twee mechanismen die ten grondslag liggen aan afgenomen motivatie om een bijdrage te leveren aan collectieve taken. Het *free rider* en het *sucker mechanisme*.

**Free riders** profiteren van de inspanningen van anderen. Ze proberen gebruik te maken van het feit dat de bijdragen van de anderen mogelijk voldoende zullen zijn voor goed resultaat.

Het tweede mechanisme is het **sucker mechanisme**. Suckers zijn die leden die bijna al het werk doen en niet meer profiteren dan diegenen die niets deden. Suckers zijn de mensen waarop de free riders rijden. En omdat mensen geen sucker willen zijn, reduceren ze ook hun inspanningen.

Alle twee de mechanismen leiden dus in groepen tot vermindering van de motivatie van groepsleden om een bijdrage te leveren. Het free rider mechanisme omdat groepsleden het gevoel hebben dat hun bijdrage niet echt of zelfs overbodig is. Het sucker mechanisme omdat groepsleden niet graag een sucker willen zijn. Volgens Kerr is de billijkheidsnorm de meest geaccepteerde norm voor gedrag in taalgroepen. En het is deze norm die het sucker-gevoel en de free rider problematisch maken. Toch bestaan deze verschillen in inzet van individuele groepsleden en is het niet altijd een probleem. Hoe kan dat? Dat heeft te maken met legitimering. Er zijn bepaalde condities die rechtvaardigen dat het ene groepslid minder bijdraagt dan anderen. Dit kan bijvoorbeeld te maken hebben met verschil in bekwaamheid of omdat het eindresultaat voor het ene groepslid belangrijker is dan voor het andere. Zolang het verschil in bijdrage te rechtvaardigen is, is de neiging van de groepsleden tot social loafing gering. Maar, als er geen legitimering is, zal geen enkel groepslid sucker willen zijn en dus zijn eigen bijdrage verminderen.

### *Coördinatieverlies*

Een hoge inzet is niet voldoende om tot een goede prestatie te komen. Vooral bij taken waarbij de groepsleden hun verschillende bijdragen en soms ook specialistische bijdragen met elkaar moeten combineren is coördinatie essentieel. De onderlinge verhoudingen hebben in een dergelijke situatie veel invloed. Groepsleden moeten goed op elkaar letten en hun bijdragen op elkaar afstemmen.

### *Samenvatting*

Groepsdoelen blijken motiverend voor groepsleden en verhogen de inzet van de leden. Daarbij blijkt dat de doelen aan bepaalde karakteristieken moeten voldoen. Ze moeten uitdagend en haalbaar zijn. Daarnaast moeten de doelen concreet, specifiek en te operationaliseren zijn. Door een concreet en operationeel doel kan een groep zichzelf organiseren. Ook is het van belang dat de groepsdoelen geaccepteerd zijn. Participatie helpt niet alleen bij het accepteren van een groepsdoel door de groepsleden, maar participatie speelt ook een rol in het verenigen van individuele en groepsdoelen. In het geval van verandering van doelen en ervoor zorgen dat deze doelen ook gerealiseerd worden blijkt participatie in het stellen van de doelen van belang. Hoe hoog de groep de lat legt hangt af van het aspiratieniveau van de groep. Daarbij blijkt dat succes in het bereiken van doelen een opwaarts spiraaleffect heeft. Het leidt tot een hoger aspiratieniveau, verhoogde inzet en motivatie.

In groepsverband kan de individuele inzet van een groepslid afnemen en er een neiging ontstaan om de bijdragen aan het bereiken van groepsdoelen te beperken, een fenomeen dat 'social loafing' genoemd wordt. Er zijn verschillende situaties waarin de neiging tot social loafing minder optreedt. Het speelt als de individuele bijdrage zichtbaar is, de groepsleden de taak waardevol vinden, er sprake is van een sterke groepscohesie of sterke groepsidentiteit is, er sprake is van een kleine groep of als een groepslid een unieke bijdrage kan leveren. Daarnaast speelt de verwachting die groepsleden van elkaars bijdragen hebben een rol. In dit verband spelen twee mechanismen: het free rider en het sucker mechanisme. Afhankelijk van de legitimering van het verschil in bijdrage leveren deze mechanismen al dan niet een probleem op in groepen.

#### *8.2.3.8 Groepsprocessen bij besluitvorming en probleemoplossing*

Een groep die haar doel wil bereiken is voortdurend bezig met het voorbereiden en nemen van besluiten. Ook dienen zich voortdurend vraagstukken aan, duiken problemen op en doen onverwachte omstandigheden zich voor. Groepsleden proberen greep te krijgen op dergelijke situaties. Ze proberen te begrijpen waar het over gaat. Wat gebeurt hier? Waar gaat dit over? Wat speelt er precies? Wat moeten we hiermee? Ieder groepslid stelt deze vragen aan zichzelf (Glynn en Barr in West e.a., 2005). Het antwoord op deze vragen bepaalt de aard van het te nemen besluit en de oplossingsalternatieven. Gezamenlijk moet de groep komen tot het geven van een betekenis aan de situatie of het vraagstuk. Groepsleden zijn hierbij sterk afhankelijk van elkaars inbreng en houding. De onderlinge uitwisseling van informatie en perspectieven moet centraal staan. Alle relevante informatie moet beschikbaar zijn, alle kennis en kunde moet ingebracht worden en alle alternatieven moeten overwogen en kritisch tegen het licht gehouden worden. Dit blijkt in veel groepen geen vanzelfsprekendheid te zijn. Volgens Steiner (1972) maakt de groep dan geen optimaal gebruik van haar mogelijkheden en treden er wat hij noemt *procesverliezen* op. In de interactie tussen de groepsleden spelen een aantal processen die hun invloed hebben op deze uitwisseling en dus op de uitkomst van het vraagstuk.

Ook de manier waarop beslissingen in groepen genomen worden en tot welk besluit of oplossingsrichting een groepsdiscussie uiteindelijk kan leiden wekt vaak verwondering. Het is verbazingwekkend om te zien hoe groot soms de invloed is van bijvoorbeeld een enkele tegenwerping, of een uiting van enthousiasme of afkeer op het te nemen besluit. Sommige inbreng wordt direct opgepikt door de leden van een groep, andere inbreng gaat verloren, ondanks verwoede pogingen van een groepslid om de informatie te delen. De manier waarop besluiten worden genomen, tekent de aard van de onderlinge relaties. Het laat de invloedsverhoudingen in de groep zien. Ook hier spelen bepaalde processen een belangrijke rol.

### *'Hidden profile'*

Een belangrijke factor die speelt bij het uitwisselen van informatie is de sterke neiging van groepsleden om de focus te leggen op informatie die al door alle groepsleden voor aanvang van de discussie gedeeld wordt. Dat betekent dat er vooral aandacht is voor al bekende informatie en dat informatie die slechts bij één of enkele groepsleden bekend is, genegeerd wordt. Zelfs als deze informatie ingebracht wordt, is er de onbewuste neiging om deze informatie te negeren omdat het geen informatie is die alle groepsleden delen (Stasser en Stewart, 1992). Dit wordt ook wel het *'hidden profile'* fenomeen genoemd. Mogelijk ontstaat dit omdat de groepsleden zich meer comfortabel voelen om te discussiëren over thema's waar ze al iets vanaf weten. Ze voelen zich dan gevalideerd om er iets over te zeggen. Om te zorgen voor een optimale uitwisseling van informatie blijkt dat de interactie gestuurd en gestructureerd moet worden.



### *Spanningen en een klimaat van vertrouwen*

Besluitvorming in groepen brengt spanning met zich mee. Spanning bij individuele leden rondom vragen als: Willen ze mijn mening wel horen? Moet ik het risico wel lopen iets te zeggen? Stel dat ze het belachelijk of dom vinden, wat dan? Is het wel zo zinvol wat ik in te brengen heb? Gaat het wel helpen als ik iets toevoeg?

Ook kan er spanning optreden omdat er onenigheid bestaat tussen afzonderlijke groepsleden.

In het geval de groepsleden zelf de gevolgen moeten dragen van de beslissing of de gekozen oplossingsrichting, ontstaan extra spanningen vanwege de gevolgen die een besluit voor de groep als geheel zal hebben (Lewin, 1951). Individuele groepsleden vragen zich af: Wil ik hier wel voor gaan? Wat betekent dit straks voor mij? Gaat dit wel de goede kant op voor mij?

Weerstand en spanningen hebben dan weinig te maken met de feitelijke inhoud. Vaak zijn de problemen die spanningen veroorzaken van persoonlijke, interpersoonlijke en emotionele aard, terwijl de problemen van verstandelijke aard zijn. In groepen bestaat de sterke neiging om voort te gaan op het bespreken van de technische problemen en niet te spreken over de oorzaken van de spanningen op het emotionele vlak (Lewin, 1936). In dergelijke situaties zien we groepsleden afhaken en niet meer aan de discussie meedoen, we zien subgroep vorming, sterk verzet bij een bepaald groepslid of juist passief opstellen van een ander groepslid. De rationele perspectieven krijgen de aandacht en irrationele perspectieven blijven onder de oppervlakte (Heidler, 1958 in Remmerswaal, 1979).

Besluitvorming en probleemoplossing komen vast te zitten als gevolg van de spanningen en het niet bespreken van de oorzaken. Waarom bespreken we dergelijke zaken dan niet?

Volgens Gibb is daar een klimaat van vertrouwen in de groep voor nodig. Uit onderzoek in trainingsgroepen, therapiegroepen, en groepen in organisaties heeft Gibbs een model uitgewerkt waarmee er naar vertrouwen in groepen gekeken kan worden (Gibbs, 1964). Hij beschrijft in zijn model vier

'zorgen' die spelen in de interactie in groepen en die opgelost moeten worden, wil er een klimaat van vertrouwen in een groep ontstaan. De eerste zorg ligt op het vlak van *acceptatie* en heeft betrekking op de vraag naar lidmaatschap.

**Acceptatie:** *Word ik geaccepteerd in deze groep? Mag ik mezelf zijn? Wat moet ik doen om geaccepteerd te worden? Hoor ik erbij? Wat moet ik doen om deze functie te behouden?*

De tweede zorg heeft betrekking op het wel of niet uitwisselen van informatie. Het heeft te maken met de bezorgdheid om wat anderen in de groep denken en vinden. En uit de tweede zorg vloeit de vraag voort naar hoe beslissingen genomen worden. Het is vaak in het proces van besluiten dat een groep zich bewust wordt van onvoldoende en/of onjuiste informatie.

**Informatie uitwisseling:** *Met wie ben ik hier? Hoe belangrijk zijn zij in deze groep? Hoe zitten de anderen hierin? Wat denken zij? Wat vinden zij? Wie heeft hier de meeste invloed op beslissingen?*

De derde zorg heeft te maken met het doel of de opdracht van de groep. De vragen die bij de groepsleden leven betreffen het doel van samenzijn en de productiviteit.

**Doelbepaling:** *Waarom zitten we bij elkaar? Waarom doen we dit? Wat is onze opdracht? Wat kunnen we met elkaar bereiken?*

Tot slot onderscheidt Gibb de zorg rondom controle die in de interacties tussen de leden speelt. Al vanaf het begin van hun samenzijn worstelen leden van een groep met vragen over invloed en controle.

**Controle:** *Hoe kan ik enige invloed en controle uitoefenen op wat er in deze groep gebeurt? Hoe kunnen we het zo organiseren dat we ons doel bereiken? Welke procedures zullen we gaan volgen?*

Gibb geeft aan dat alle vier de zorgen op elk moment in een groep spelen en aandacht nodig hebben. Ook geeft hij aan dat de kans groot is dat ze achter elkaar spelen. Dat betekent dat een bevredigende oplossing van één van de zorgen noodzakelijk is alvorens de groepsleden naar een volgend thema gaan. In het geval van beperkte of geblokkeerde informatieuitwisseling kan bijvoorbeeld de oorzaak gezocht worden in het gebied van acceptatie. Het kan zijn dat op zijn minst één, maar wellicht meerdere leden zich onvoldoende zeker voelen dat ze als lid geaccepteerd zijn en zichzelf mogen zijn.

#### *Toegenomen vertrouwddheid*

Een factor die een rol speelt in besluitvorming en het oplossen van problemen in groepen is dat de kennis en informatie verspreid zit en de in de groep aanwezige kennis en expertise niet altijd expliciet is. Door er niet bewust aandacht aan te besteden blijft dit arsenaal ongebruikt. Groepsleden blijken daartoe gemotiveerd te moeten worden. Groepen die gebruik maken van het 'groepsgeheugen' en weten wie waar goed in is, presteren beter dan groepen waar er geen kennis is van elkaars kennis en kunde. Hoe vertrouwder de groepsleden met elkaar zijn, hoe meer ze delen over verschillende onderwerpen en gezamenlijke beslissingen nemen, hoe beter dit groepsgeheugen ontwikkeld wordt (Hollingshead in West e.a., 2005). Toegenomen vertrouwddheid met elkaar brengt meer cohesie en dat vermindert remmingen om met ideeën te komen (West, 2012).

#### *'Group think'*

Een andere factor die kan spelen in het nemen van besluiten is het fenomeen van 'group think' (Janis, 1982). Dit fenomeen kan optreden in groepen met een zeer sterke samenhang en sterke betrokken-

heid op elkaar. Een belangrijke factor in het optreden van 'group think' is de factor dat één groepslid domineert (West, 2012). Dat speelt vooral als dit de leider van de groep is. Dominante, directieve leiders die uiting en exploratie van verschillende meningen afremmen en sterk sturen op hun eigen kijk op zaken, werken 'group think' in de hand (Vinokur e.a., 1985). We spreken van 'group think' als de groepsleden meer bezig zijn met aangenaam zijn voor elkaar en het bereiken van onderlinge overeenstemming dan met de kwaliteit van de beslissing of de oplossing. Kritisch zijn op elkaars inbreng wordt niet geaccepteerd. Hier speelt dus heel sterk het proces van conformiteit (zie paragraaf 8.2.3.5). Group think leidt tot isolement van de groep en het afweren van afwijkende informatie en inzichten van buiten de groep. Ook zal de groep proberen om zo snel mogelijk tot consensus te komen en zet zichzelf als zodanig onder druk om zo snel mogelijk een beslissing te nemen.

#### *Tijd*

De hoeveelheid tijd die een groep ter beschikking heeft speelt ook een rol. Uit onderzoek blijkt dat als groepen veel tijd ter beschikking hebben, het grootste deel van de tijd opgaat aan onderwerpen die niets met het betreffende onderwerp te maken hebben. Het werken met strakke tijdsplanningen blijkt gebruikt te kunnen worden als hulpmiddel om de motivatie en werkprestatie op een hoger niveau te brengen (Napier en Gershenfeld, 1980).



#### *8.2.3.9 Leiderschapsfuncties en macht*

Leiderschap is de meest beschreven groepsrol. Eigenlijk kan elke poging van een groepslid om invloed uit te oefenen op de situatie of op één van de andere groepsleden gezien worden als een poging tot leiderschap. Dat betekent dat ieder groepslid leiderschapsgedrag kan vertonen. Maar we noemen iemand pas de leider van de groep als deze persoon de meeste invloed heeft op de anderen om hen een bepaalde kant op te laten gaan. Leiderschap vanuit deze invalshoek heeft te maken met gedrag in een bepaalde situatie en staat in een dynamische relatie tot de andere groepsleden om de groepsdoelen te bereiken. Vanuit dit functionele gezichtspunt gezien kan leiderschap van groep tot groep verschillen. Handelingen die voor de ene groep nodig zijn, kunnen van die van de andere groep



verschillen en dus kan de wijze waarop en de personen die de meeste invloed hebben, van groep tot groep verschillen.

In deze functionele benadering past Bales (1953), die op grond van observaties van ongestructureerde discussiegroepen, tot de conclusie komt dat er al snel een onderscheid ontstaat tussen twee soorten gedrag die twee verschillende functies vervullen in groepen. Enerzijds gedrag dat bijdraagt aan het vervullen van de taak en het bereiken van resultaat, anderzijds gedrag dat bijdraagt aan de instandhouding van de groep. Met andere woorden, een taakgerichte en een sociaal-emotioneel gerichte leiderschapsfunctie. Effectieve groepen blijken in beide behoeften voorzien te worden (Remmerswaal, 1998). In de door Bales (1953) onderzochte discussiegroepen blijken de twee leiderschapsfuncties door twee verschillende personen vervuld te worden. Als eerste treedt het groepslid naar voren die de meeste inbreng rondom de taak geeft. Na verloop van tijd komt een tweede persoon naar voren; het groepslid dat probeert spanningen te vermijden en conflicten op te lossen en zich richt op sociaal emotionele aspecten. Dit groepslid blijkt na een aantal bijeenkomsten populairder dan het taakgerichte groepslid. Zodra er sprake is van een dergelijke 'specialisatie' hangt de kwaliteit van het groepsfunctioneren af van de relatie tussen de twee specialisten en is het van belang dat ze een goede afstemming ontwikkelen (Remmerswaal, 1998). Immers, de invloed van de 'sociaal-emotioneel specialist' zal als gevolg van de psychologische steun van de groep groter zijn dan van de 'taakspecialist'. Wie de leiderschapsfuncties kan vervullen wordt door verschillende factoren beïnvloed: door de doelen van de groep, door de structuur van de groep, door de behoeften van de leden, door de situatie waar de groep in zit en door de verwachtingen die van buiten aan de groep gesteld worden (Bass, 1960 in Remmerswaal, 1998).

Er zijn een aantal omstandigheden die een rol spelen bij de behoefte aan een duidelijke machtsverdeling of leiderschapsstructuur in een groep (Remmerswaal, 1982). Dit is als er chaos in de besluitvorming dreigt, bijvoorbeeld als gevolg van complexere taken of onduidelijkheid over de taken of als er sprake is van werkverdeling en het werk later weer geïntegreerd moet worden.

De behoefte aan coördinatie duikt op en er is iemand nodig die dat op zich neemt. Ook de grootte van de groep maakt uit. Hoe groter de groep, hoe meer behoefte aan een leiderschap structuur. De noodzaak om in actie te komen en een beslissing te nemen vergroot eveneens de behoefte aan 'een sterke hand'. Uit onderzoek blijkt dat onder condities van stress een groep sneller directieve leiding accepteert, maar dat als er grote belangen op het spel staan, ineffectiviteit van diezelfde leider niet wordt getolereerd en de ineffectieve leider opzij gezet zal worden (Hamblin, 1958 in Remmerswaal, 1982).

In een groep zijn de leden van elkaar afhankelijk voor het bereiken van gemeenschappelijke en individuele doelen. Sommige groepsleden beschikken over meer invloed in een bepaalde situatie dan anderen. Hoe komt dat?

Veldtheoretici zoals onder andere Lewin, Cartwright, French en Raven (Jaspars en van der Vlist e.a., 1979) zien een invloedsrelatie als afhankelijk van de situatie zoals die op dat moment voor iemand bestaat en die van moment tot moment kan veranderen. Of iemand ook daadwerkelijk de mogelijkheid krijgt om invloed uit te oefenen hangt af van waar de invloed op gebaseerd is. De basis van invloed is macht. French en Raven (1959) onderscheiden een aantal verschillende bases van macht; belonings- of bestraffingsmacht, legitieme macht, referentiemacht, deskundigheidsmacht en informatiemacht.

***Belonings- of bestraffingsmacht*** houdt in dat de machtige de beschikking heeft over middelen tot belonen en straffen. Dit vraagt nauwkeurige controle van de minder machtige om te bepalen of belonen of straffen aan de orde is.

***Legitieme macht*** betekent dat de machtige met recht de ander beïnvloedt en dat de ander ook overtuigd is van de noodzaak om deze beïnvloeding te accepteren.

**Referentiemacht** betekent dat de machtige bepaalde capaciteiten of vermogens heeft die maakt dat de minder machtige zich graag met de machtige wil associëren.

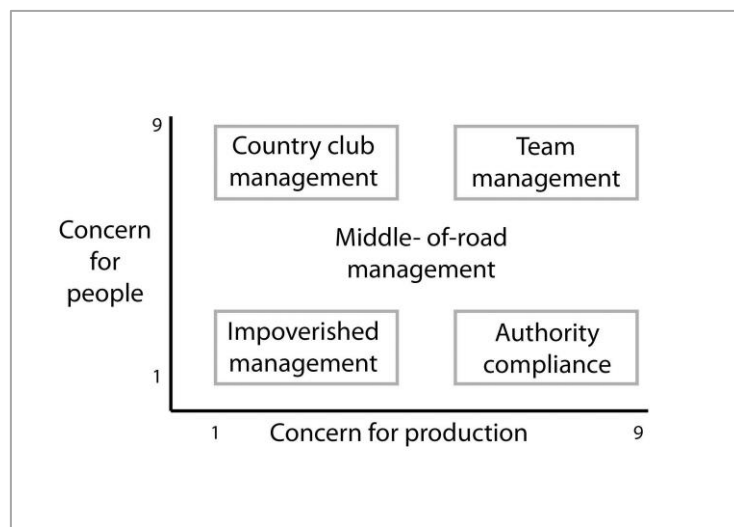
**Deskundigheidsmacht** betekent dat de machtige meer deskundigheid krijgt toegekend door de minder machtige. Deskundigheidsmacht wordt toegekend als de minder machtige ervaren heeft dat de machtige valide informatie heeft overgedragen. We noemen het ook wel betrouwbaarheid van de bron. Dit blijkt erg belangrijk bij beïnvloeding.

**Informatiemacht** houdt in dat de machtige over meer, nuttigere, logischere of juistere informatie beschikt dan de minder machtige.

(Bron: Raven, B., 1992, p.217-244)

Meestal spreken we van een leider (of leidinggevende) als het gaat om een persoon met een bepaalde positie in een sociaal systeem. Deze persoon kan dan beïnvloeden vanuit positiemacht. Door de aanstelling van deze persoon wordt zeker gesteld dat er iemand in de groep de meest noodzakelijke functies (te weten met betrekking tot de taak, en met betrekking tot de mensen) op zich neemt. In veel organisaties is er slechts één formele positie of rol van leider.

Gezien het bovenstaande is het niet verwonderlijk dat de tendens ontstond om de beide leiderschapsfuncties (taakgerichte en sociaal-emotioneel gerichte functies) door één persoon uit te laten oefenen. Zo kwamen Blake en Mouton (1985) op hun managerial grid: aan de ene kant de 'zorg voor de productie' en aan de andere kant de 'zorg voor de mensen'. De zorg voor de productiviteit gaat dan gepaard met aandacht voor de menselijke verhoudingen.



Blake en Mouton's Managerial grid (1964)

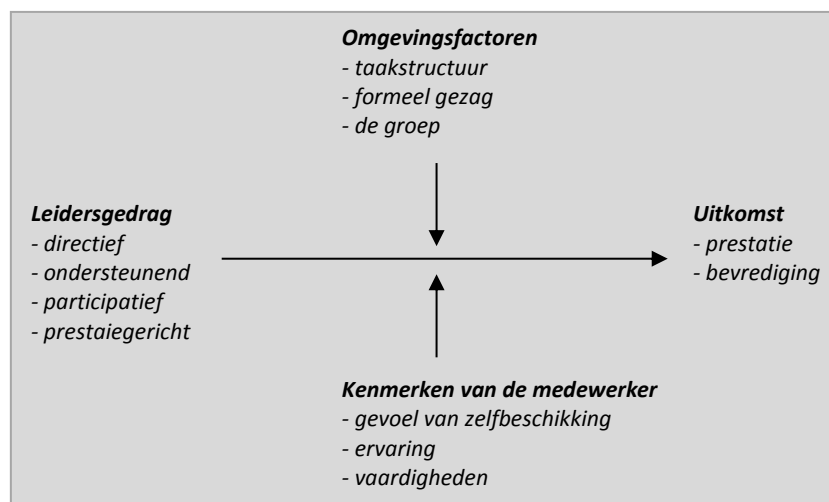
In het model van Blake en Mouton wordt geen rekening gehouden met de omstandigheden. Fiedler (1967, 1978) ontwikkelt na een reeks van onderzoeken in groepen een theorie over leiderschapseffectiviteit waar situatiekenmerken wel een belangrijke plaats krijgen. Voor goede groepsprestaties moet volgens dit model de wijze waarop de leider met zijn werknemers omgaat aansluiten op de hoeveelheid invloed die de situatie hem geeft. Met andere woorden; de effectiviteit van de groep is afhankelijk van een combinatie van leiderschapstijl en situatiekenmerken. Fiedler onderscheidt drie situatiekenmerken: de relatie tussen medewerker en leider (wordt de leider in zijn rol geaccepteerd), de structuur van de taak (weet iedereen wat hij moet doen) en de hoeveelheid formele macht die de leider heeft. Op basis hiervan benoemt Fiedler acht situaties, die variëren van gunstig tot ongunstig. Volgens hem is een situatie gunstig voor de leider als zijn groepsleden hem accepteren, de taakstructuur helder is en hij over veel formele macht beschikt. Het meest ongunstig

is een situatie waarin op alle drie de situatiekenmerken een lage score is. In zijn onderzoeken vindt Fiedler een interessant verband tussen de relatiegerichtheid van de leider en de aard van de situatie. Als de situatie erg gunstig of erg ongunstig is, is taakgericht leiderschap het meest effectief. En in situaties die niet gunstig of ongunstig te noemen zijn, is relatiegericht leiderschap het meest effectief. Fiedler is met zijn theorie de eerste die een contingentietheorie formuleert.

**Contingentietheorie** is een theorie waarin gesteld wordt dat kenmerken van een object van onderzoek afhangen van diverse factoren vanuit de omgeving van het object. Daarbij uitgaande van de gedachte dat elke omgeving aangepast gedrag vraagt.

Met andere woorden, Fiedler is de eerste die komt met het uitgangspunt dat de effectiviteit van de stijl van leiden afhangt van de situatie. In 1973 is het House die met zijn 'path-goal' theorie de kenmerken van de groepsleden in zijn theorie betreft. De wortels van deze theorie liggen in de expectancy-value theory (zie paragraaf 8.2.3.7). Groepsleden (zo redeneert House) worden gemotiveerd door het gedrag van de leider in de mate waarin zijn gedrag de verwachtingen bij groepsleden beïnvloedt. Op die manier heeft de leider invloed op de groepsprestatie.

Deze verwachtingen kan hij beïnvloeden doordat hij heldere en aantrekkelijke doelen stelt en obstakels verwijdt (het pad effent zodat de doelen gerealiseerd kunnen worden). Daardoor zullen de groepsleden zien dat hun inspanningen tot betere resultaten leiden en dat deze prestaties ook beloond worden. En dit zal weer tot betere inzet en prestaties leiden. De 'path-goal' theorie stelt dus dat het gedrag van de leider van belang is voor een goede taakuitvoering (House e.a., 1975).



De essentie van de theorie is dat het gedrag van de leider moet bijdragen aan het realiseren van doelstellingen waarbij de doelstellingen moeten zijn afgestemd op de algemene doelstellingen van de organisatie. De groepsleden zullen de leider beoordelen op zijn vermogen om ervoor te zorgen dat de groep haar taak goed kan verrichten en dat de samenwerking in een goede sfeer gebeurt. De term 'path-goal' verwijst naar het vrijmaken van de weg, versperringen opruimen en valkuilen aanwijzen om zo de groepsleden te begeleiden naar het eindresultaat. House onderscheidt vier soorten *leidersgedrag*. *Directief gedrag* houdt in de mensen vertellen wat ze moeten doen. *Ondersteunend gedrag* betekent rekening houden met de wensen en de behoeften van de groepsleden. *Participatief gedrag* is overleggen met groepsleden en de suggesties van de groepsleden verwerken alvorens een beslissing te nemen. Tot slot *prestatiegericht gedrag* wat betekent uitdagen de doelen stellen en van groepsleden verwachten dat ze hun beste beentje voor zetten. House gaat er vanuit dat leiders flexibel zijn en deze vier gedragingen afhankelijk van een situatie kunnen vertonen. In zijn model ziet hij twee situationele variabelen (contingentie variabelen) die van invloed zijn

op leidersgedrag en uitkomsten; omgevingsfactoren (taakstructuur, formeel gezag en de groep) en kenmerken van de medewerker (gevoel van zelfbeschikking, ervaring, waargenomen vaardigheden). De theorie stelt dat het gedrag van de leider een aanvulling moet zijn op deze contingentie variabelen. Met andere woorden; de prestaties en de tevredenheid van werknemers zullen positief beïnvloed worden als de leider compensatie biedt voor lacunes bij de werknemer of in de werksituatie. *Directief gedrag* geeft meer bevrediging bij ambigue, onduidelijke taken en stressvolle taken dan bij gestructureerde en afgebakende taken. Als groepsleden over veel ervaring en vaardigheden beschikken zal dit gedrag te veel overlap geven. In situaties waarin er sprake is van grote conflicten in de groep zal dit gedrag meer gewaardeerd worden. Groepsleden die weinig gevoel van zelfbeschikking hebben zullen directief gedrag meer waarderen. Ondersteunend gedrag geeft betere prestaties bij gestructureerde en heldere taken en hoe duidelijker en formeler het gezag is, hoe beter dit gedrag aansluit. Participatief gedrag wordt gewaardeerd door groepsleden met veel gevoel van zelfbeschikking (House, 1975).

### *Samenvatting*

Leiderschap is op te vatten als een rol in een groep. Ieder groepslid kan leiderschapsgedrag vertonen. Degene met de meeste invloed noemen we vaak de leider. Het gedrag is gericht op het bereiken van het groepsdoel. Er zijn twee functies van leiderschapsgedrag; een taakgerichte functie en een sociaal-emotionele functie. Deze functies kunnen door verschillende personen worden vervuld. In het geval dat er sprake is van verschillende personen, is een goede afstemming en een goede onderlinge relatie noodzakelijk. Het groepslid dat de sociaal-emotionele functie vervult heeft namelijk psychologisch meer invloed. Leiderschap vanuit deze invalshoek heeft dus te maken met gedrag in een bepaalde situatie en staat in een dynamische relatie tot de andere groepsleden om de groepsdoelen te bereiken. Zo bezien kan leiderschap van groep tot groep verschillen.

In veel organisaties is er slechts één formele positie of rol van leider. Het is dan ook niet verwonderlijk dat in de meeste theorieën over leiderschap in organisaties de tweedeling in leiderschapsfuncties terugkomt in begrippen rondom taak en mensen.

	<b>Taak</b>	<b>Mensen</b>
<i>Blake en Mouton</i>	<i>zorg voor productie</i>	<i>zorg voor mensen</i>
<i>Fiedler</i>	<i>taakdimensie</i>	<i>relatiedimensie</i>
<i>House</i>	<i>directief gedrag</i>	<i>ondersteunend gedrag</i>

### *8.2.3.10 Groepsontwikkeling*

Groepen zijn dynamisch. Ze zijn aan verandering onderhevig. Sterker nog, in het werken met en kijken naar groepen valt de voortdurende verandering op. Het ene moment oogt de groep eensgezind, druk bezig met de opdracht. Het volgende moment ontstaan er eindeloze discussies.

De ene periode heerst er een sfeer van harmonie en ontspanning in de groep. Een andere periode laat zich kenmerken door spanningen en onenigheid tussen de leden waardoor de meeste energie niet naar de taak, maar naar de onderlinge relaties gaat. Het roept vragen op. Waar heeft die dynamiek mee te maken? Wat ligt er onder? Is er een vast patroon in te ontdekken of hangt het van toevalligheden aan elkaar? Welke thema's spelen in de onderlinge relaties tussen de groepsleden en welke emoties spelen een rol? Welke basisbehoeften liggen achter interpersoonlijk gedrag?

### *De onderstroom*

Een groepssituatie roept tal van zorgen en verlangens op bij groepsleden. Elk groepslid kent onzekerheden en onduidelijkheden en is op zoek naar antwoord op enkele basisvragen. Deze vragen vormen een soort emotionele onderwereld of onderstroom in groepen en veroorzaken allerlei gedragsvor-

men. Groepsprocessen hebben te maken met de manier waarop de groepsleden met deze vragen, zorgen en verlangens omgegaan. Om welke basisvragen gaat het?

W. Schutz onderscheidt drie thema's waar groepsleden onzeker over zijn en vragen over hebben. De thema's zijn inclusie, controle en affectie.

***Inclusie** heeft te maken met vragen rondom lidmaatschap en identiteit. Wie ben ik in deze groep? Welke van mijn vele rollen moet ik spelen? Welk gedrag is hier acceptabel? Hoor ik erbij? Kan ik mezelf zijn? Hoeveel inzet gaat dit lidmaatschap van mij vragen?*

***Controle** geeft vragen rondom macht, dominantie, gezag, controle en beïnvloeding weer. Hoeveel invloed heb ik? Wie controleert wat we doen? Door wie laat ik mij beïnvloeden? Het gaat om de wens om meer invloed en greep te krijgen op wat er gebeurt. Er worden pogingen gedaan om het eens te worden over doelen en procedures. Groepsleden proberen een comfortabele positie te krijgen en proberen hun positie helder te krijgen.*

***Affectie** heeft betrekking op vragen rondom intimiteit. Hoe open kan ik zijn? Hoeveel van mijzelf, van mijn opvattingen en van mijn gevoelens kan of moet ik tonen? (Bron: W. Schutz, 1973 in Remmerswaal, 1982)*

Eerder al waren het Bennis en Shepard (1956 in Remmerswaal, 1982) die aangeven dat groepen lijken te worstelen met twee hoofdthema's, te weten autoriteit of wel 'dependence-authority relations' en intimiteit ofwel 'interdependence-personal relations' (Bennis en Shepard, 1956). Zij baseren deze hoofdthema's op hun jarenlange ervaring met T-groepen binnen het NTL (zie paragraaf 8.2.2). In hun theorie over groepsontwikkeling spreken zij dan ook van twee hoofdfasen. Een hoofdfase rondom autoriteit en structuur, afhankelijkheid en gezag relaties. Ofwel het hanteren en verdelen van de macht in groep. En een hoofdfase rond intimiteit, onderlinge betrokkenheid en persoonlijke relaties.

*Interessant is dat, aldus Bennis en Shepard, in de hoofdfase 'dependence-authority relations' het gezag vooral wordt toegekend aan de leider, hetgeen betekent dat dit groepslid in de beginfase een belangrijke rol speelt. **Gezags- en machtsproblemen** treden op als de leider deze rol niet of slecht vervult. In deze hoofdfase verwachten de groepsleden dat de leider de doelen en de gedragsregels vaststelt in de hoop dat deze doelen en regels angst en onzekerheid bezweert. Groepsleden stellen zich afhankelijk op. Structuur, zoals bijvoorbeeld gespreksleiding, een agenda, en een duidelijke doelstelling is nodig voor effectief groepsgedrag. Als de leider deze doelen en gedragsregels niet stelt, ontstaan er in aanvang doelloze activiteiten en vluchtgedrag. Als dit aanhoudt en er aan de afhankelijkheidsbehoefte van de groep niet wordt voldaan ontstaat er tegen-afhankelijkheid en rebellie.*

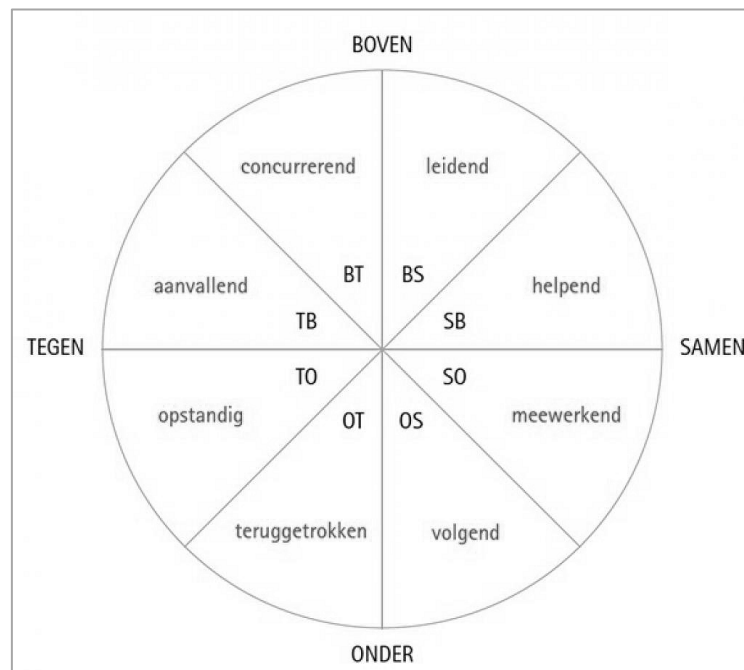
Bion (1961) beschrijft ook de twee dimensies macht en intimiteit. Hij stelt dat de ontwikkeling van een groep overeenkomt met de psychosociale ontwikkeling van een kind. En de twee dimensies spelen daar een belangrijke rol in. Bion ziet de ontwikkeling van de groep als een terugkeer van de groepsleden naar eerdere groepservaringen. De levensgeschiedenissen van de individuele groepsleden bepalen dan de onderstroom in de groep.

De tweedeling gezag en macht aan de ene kant en intimiteit, onderlinge betrokkenheid en persoonlijke relaties aan de andere kant, komt in de literatuur bij meerdere auteurs als thema terug. Ook Leary (1957) maakt deze tweedeling als hij in zijn 'Roos van Leary' twee dimensies onderscheidt in de interactie tussen mensen. De dimensie boven-onder ofwel het thema van dominantie en de samentegen dimensie ofwel het thema van affiliatie.

Shivastra, Overt en Neilsen (1983 in Alblas, 1997) benoemen vijf kerngebieden die spelen in de sociaal-emotionele onderstroom in groepen; veiligheid en angst, gelijk zijn en anders zijn, steun en afwijzing, betrokkenheid en isolatie, samenwerken en verbreken (Shivastra, Overt en Neilsen, 1983). De eerste vier gebieden liggen op het terrein van hoe de groepsleden met elkaar omgaan. Het gaat om vragen als: *'Hoe gaan we met elkaar om?'* *'Hoe veilig is het hier?'* *'Mag ik anders zijn?'* *'Word ik geaccepteerd?'* *'Hoor ik erbij?'*

De actuele gedragingen van de groepsleden verwijzen direct of indirect naar de emoties die het groepslid op dat moment ervaart. Zo kan het zijn dat een inhoudelijke discussie (inhoudsniveau) tussen twee groepsleden eindeloos blijft duren omdat op procesniveau het thema : *'Wie krijgt hier gelijk!'* speelt. De manifeste inhoud laat de onderliggende issues zien.

Iedere groep mensen zal dus iets met bovenstaande vragen, zorgen en verwachtingen moeten doen. In theorieën over groepsontwikkeling wordt er gekeken naar hoe dat gebeurt en in welke volgorde.



*De Roos van Leary*

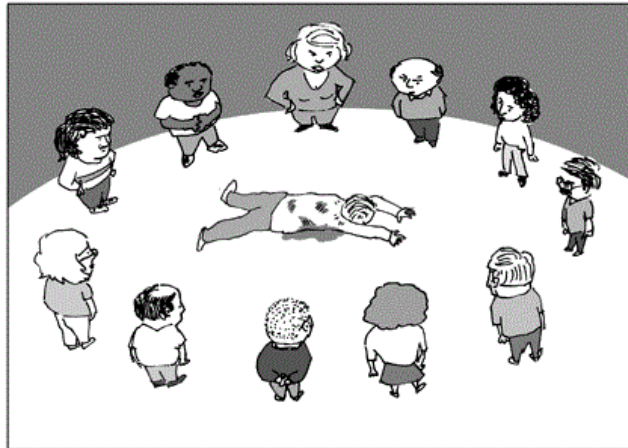
### *Ontwikkeling*

Hoe ontwikkelt een groep zich in de tijd? Is wat zich afspeelt in groepen voorspelbaar? Zijn er fasen waar alle groepen door heen gaan in hun ontwikkeling? In de groepsdynamica is veel aandacht uitgegaan naar het zoeken naar antwoorden op deze vragen. De aandacht is oorspronkelijk ingegeven vanuit een praktische behoefte. Een theoretisch model kan iemand die met groepen werkt, helpen in het vaststellen van de ontwikkelingsfase van een groep, zo is de gedachte. Het kan vat geven op het thema waar een groep op dat moment mee worstelt. En kan richting geven aan hoe de groep het beste te begeleiden is in haar ontwikkeling.

Later, in de teamliteratuur wordt groepsontwikkeling opgepakt als een proces waar sommige groepen doorheen gaan en wat helpt om te verklaren waarom deze groepen effectiever zijn dan andere. Hoe meer volwassen een groep is des te effectiever zal de groep zijn, zo is de gedachte.

Er bestaan veel verschillende theorieën over groepsontwikkeling. Dat heeft te maken met het feit dat de studies gebaseerd zijn op verschillende typen groepen zoals bijvoorbeeld taakgroepen, therapeutische groepen of trainingsgroepen (Remmerswaal, 1990).

Banet (1976) geeft een aanvullende verklaring. Hij meent dat de verschillen in theorieën ook ontstaan doordat ze zich op verschillende aspecten of dimensies van het groepsgebeuren richten. In paragraaf 8.2.3.1 zijn de drie dimensies die hij onderscheidt al genoemd, namelijk de inhoudsdimensie, de procesdimensie en de structuurdimensie. Banet geeft aan dat de grote variëteit in theorieën tot op zekere hoogte het gevolg is van verschillen in groepsstructuren. De inhouds- en procesdimensie bestaan namelijk altijd in groepen (zo zegt hij), maar of de procesdimensie waarneembaar is, is afhankelijk van de structuurdimensie. In groepen met een zeer strakke structuur zullen slechts enkele procesfasen aan de oppervlakte komen terwijl in groepen met een zeer losse structuur veel meer procesfasen zichtbaar worden (Banet, 1976).



Mike, George, you go to the garden store and get me five bags of lime. Dane, Gordon, Jill, get me a tarp and carpet, then check Google Earth for a secluded stretch of highway. The rest of you, you'll help me bury the facilitator...who, ironically, has apparently just led the most successful team-building session in this company's history.

De hoeveelheid literatuur en het aantal verschillende theorieën is groot. Zelfs een globaal overzicht voert te ver voor de focus van dit proefschrift. Hieronder een overzicht van bestaande klassieke groepsontwikkelingstheorieën met een indeling in drie modellen; het lineaire model, het spiraalmodel en het polariteitenmodel (Remmerswaal, 1990; Homan, 2001).

**Lineaire modellen** van groepsontwikkeling zien de ontwikkeling van een groep als een voortdurende vooruitgang en een stijgende lijn. In deze theorieën is de aandacht gericht op procesverschijnselen op groepsniveau, zoals wijzigingen in het systeem van onderlinge interacties. De verhouding tussen taak- en sociaal-emotionele aspecten staat centraal. De studies zijn veelal gebaseerd op taakgroepen en T-groeptrainingen. Uitgangspunten zijn dat groepen zich ontwikkelen van onvolwassen naar volwassen en de weg ernaar toe gaat via min of meer voorspelbare stappen (Homan, 2001). Aan de basis van deze modellen ligt veelal de veldtheorie van Lewin. Bekende namen zijn Bales, Bennis en Shepard, Tuckman en Stemerding.  
(Bron: Remmerswaal, 1990, 2000)

**Spiraalmodellen** gaan ook uit van een ontwikkeling richting volwassenheid, maar hierbij komen thema's cyclisch terug en werken ze op een steeds dieper niveau in de groep en springt als het ware naar een steeds hoger niveau van ontwikkeling. De theorie van Schutz is hier een mooi voorbeeld van.  
(Bron: Homan, 2001)

**Polariteitenmodellen** zien het gebeuren in de groep als een voortdurend spanningsveld tussen verschillende polariteiten. Groepsontwikkeling wordt beschreven in termen van het hanteren van deze polariteiten. Elke groep wordt geconfronteerd met opeenvolgende basiskeuzes. Te denken valt aan de spanning tussen taak versus proces, of rationaliteit versus emotionaliteit. Een vraagstuk is opgelost als beide opties worden geëvalueerd en worden afgewezen ten gunste van een optie van een hogere orde. De aandacht van deze modellen gaat vooral naar procesverschijnselen die zich afspelen binnen het individuele groepslid. Bekende onderzoekers zijn Pagès, Cohn en Perls. (Bron: Remmerswaal, 1990)

De meeste aandacht in de literatuur gaat uit naar het lineaire model van Tuckman (Remmerswaal, 1982). In 1965 weet hij uit 50 artikelen over groepsontwikkeling een model samen te stellen dat tot op de dag van vandaag alom geciteerd wordt. De kern van dat model is dat iedere groep door een aantal vaste ontwikkelingsfasen gaat. Hij noemt de vier stadia *forming*, *storming*, *norming* en *performing*. Later (in 1977) voegt hij daar *adjourning* (afscheid nemen) aan toe. Alle groepen gaan volgens zijn model door een voorspelbare volgorde van fasen, ze ontwikkelen zich van een onvolwassen staat naar een volwassen staat en iedere fase heeft specifieke taak en sociaal-emotionele issues. De gedachte is dat meer ontwikkelde teams beter omgaan met taken en omgeving dan minder ontwikkelde groepen.

*In de **forming fase** zijn groepen bezig met zaken rondom afhankelijkheid en inclusie. Wat moet ik doen in deze groep? Word ik geaccepteerd door de anderen? In deze fase zijn de groepsleden afhankelijk van leiding. Er is sprake van oriëntatie op de taak. Groepsleden proberen er achter komen wat relevant en irrelevant is, wat de bedoeling is.*

*In de **storming fase** voelen de groepsleden zich comfortabel genoeg om zich te uiten. Conflicten ontstaan rondom macht en invloed en rondom percepties ten aanzien van de leider. Ook tegen de taak blijkt weerstand. Groepen kunnen in deze fase vast komen te zitten.*

*In de **norming fase** is er cohesie tussen de leden ontstaan. De conflicten zijn bijgelegd, de groepsleden accepteren de groep en de individuele verschillen. Er is openheid en bereidheid om met elkaar aan de slag te gaan. De oriëntatie is op de taak, het doel is uitgeklaard.*

*In de **performing fase** werken de groepsleden aan de taak zonder dat er veel energie gaat zitten in de emotionele interactie. De structuur en de cultuur van de groep zijn gezet. Enige afwijking is geaccepteerd. Er is sprake van een goed werkklimaat en er heerst een sfeer van ondersteuning en aanmoediging.*

De theorie van William Schutz is een mooi voorbeeld van een cyclisch spiraalmodel. Om tot een groep te komen moeten deze vragen volgens Schutz opgelost worden, vandaar dat hij in zijn theorie spreekt van drie ontwikkelingsfasen die achtereenvolgens doorlopen moeten worden. Als eerste speelt de inclusiefase, die ten einde loopt als er een voorlopig klimaat van vertrouwen en acceptatie is ontstaan en de tweede fase zich aandient. Deze tweede fase, de controlefase is volgens Schutz een kritisch punt in de ontwikkeling. Het is een periode waarin een groep ofwel door de machtsstrijd uiteenvalt ofwel een sterkere cohesie krijgt. Deze fase eindigt als er een voorlopige oplossing is gekomen. De laatste fase laat zich kenmerken door uitingen van positieve gevoelens, cohesie, intimiteit of van het tegendeel namelijk uitingen van vijandigheid, subgroep vorming en antipathie. Volgens Schutz kunnen deze fasen meerdere keren terugkomen in groepen, steeds met meer diepgang. Hij ziet het als een cyclische beweging.



Wheelan (1990) probeert de verschillende modellen samen te voegen. Ook zij ziet groepsontwikkeling als een lineair proces. Op grond van een analyse van de bestaande modellen komt ook zij met opeenvolgende fasen.

*De eerste fase laat zich kenmerken door **afhankelijkheid en inclusie**. Mensen zijn nieuw in de groep en zijn gespannen. Veel is nog onduidelijk. Hoe veilig zal het zijn? Hoe moet ik me gedragen? Door de onduidelijkheid zoeken de groepsleden houvast, veelal bij de leidinggevende. Onderling probeert men wat meer zicht op elkaar te krijgen. De groepsleden tasten elkaar af.*

*De tweede fase is een fase van **tegenafhankelijkheid en vechten**. Na de periode van aftasten gaan groepsleden zich steeds meer uitspreken. Duidelijk wordt dat er tegengestelde meningen en voorkeuren zijn. Rollen ontwikkelen zich. Wat is mijn positie hier? Net als in het model van Tuckman geeft Wheelan aan dat groepen in deze fase vast kunnen komen te zitten.*

*De derde fase is een fase waarin **vertrouwen en structuur** ontstaat. Als de groep door de tweede fase heen is gekomen volgt er overeenstemming over de doelen en de regels voor gedrag in de groep (normen). De invloed is verdeeld, het onderlinge vertrouwen neemt toe.*

*De vierde fase staat in het teken van **werk**. Zodra overeenstemming is bereikt over de doelen, de structuur en de normen die gelden in de groep kan de aandacht grotendeels op de taak gericht worden. Aandacht blijft voor het handhaven van een goede sfeer.*

Lange tijd is het model van Tuckman het dominante onderzoeksparadigma geweest. Steeds opnieuw werd er onderzoek gedaan naar de ontwikkelingsfasen en wat er gebeurt als groepen de opeenvolgende fasen (met name de storming fase) niet goed doorkomen.

Kritiek komt er ook. De lineaire modellen beschrijven niet wat de onderliggende psychologische mechanismen zijn die maken dat de groep van de ene naar de andere fase overgaat (Remmerswaal, 1990). Er blijkt verwarring over het karakter van de theorieën; voorschrijvend in plaats van beschrijvend. Andere kritiek behelst dat de basis van de theorieën ligt in observaties van zichzelf analyserende groepen (zoals T-groepen en therapiegroepen). Dergelijke groepen kunnen, onder invloed van externe ondersteuning en de aard van de taak, uitgroeien tot hoog ontwikkeld. Dit is anders voor werkgroepen in organisaties (Bushe en Coetzer, 2007). Ook is er kritiek rondom de tijdsfactor; de theorieën geven geen zicht op hoe lang de fasen duren en hoe verschillen tussen groepen te verklaren zijn. Tot slot is er kritiek dat de externe omgeving van de groep niet in de modellen wordt meegenomen. De ontwikkeling van de groep wordt als een puur 'interne' aangelegenheid gezien, waarbij men zich niets aantrekt van verwachtingen van opdrachtgevers of andere externe partijen (Gersick, 1988).

Het is Bennis die als eerste melding maakt van een adder onder het gras. Ontwikkelingstheorieën kunnen werken als self fulfilling prophecies (Bennis in Remmerswaal, 1990). Vanuit welke theorie iemand naar een groep kijkt, beïnvloedt wat hij waarneemt. En als hij vervolgens vanuit die theorie stuurt op de ontwikkeling van de groep, kan het zo zijn dat hij daarmee de theorie waarmaakt. Interessant, ook in dit verband, is het onderzoek van Gersick (1988). Zij gaat in haar onderzoek niet a priori uit van ontwikkelingsfasen die ontdekt moeten worden. Door middel van grounded theory beschrijft ze groepsontwikkeling als een punctuated equilibrium.

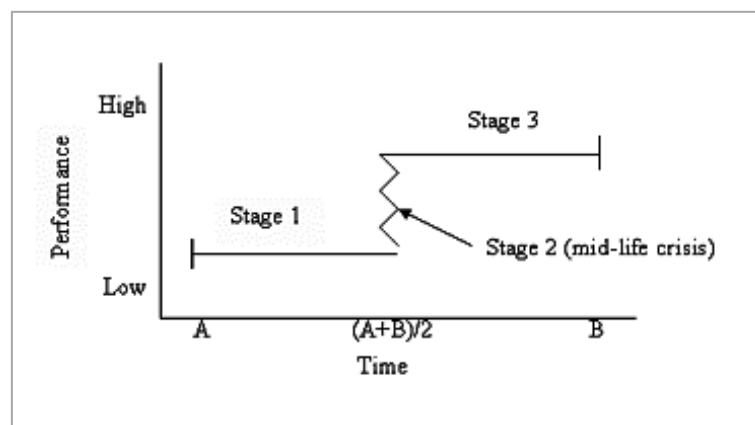
***Punctuated-equilibrium modellen** zijn modellen over ontwikkelingen van systemen waarbij verondersteld wordt dat deze ontwikkelingen schoksgewijs verlopen. Langere perioden van stabiliteit en inertie worden afgewisseld met kortere intensieve crisisperioden waarin transities plaatsvinden.*

Gersick beschrijft dat groepen door drie fasen van verandering gaan op weg naar het volbrengen van een taak. In haar onderzoek ontdekt ze ook drie kritische momenten waarop een groep door de ex-

terne omgeving beïnvloedbaar is. In de twee tussenliggende stabiele perioden isoleert de groep zich van haar omgeving en gaat in feite gewoon haar eigen gang.

De eerste fase die Gersick beschrijft is de startfase. In deze eerste fase wordt de groep gevormd en definieert ze haar richting. Tijdens de eerste bijeenkomst al definiëren de groepsleden de doelen en basisaannames over het project en de andere groepsleden. Een raamwerk van gedragspatronen en aannames ontstaat. Kenmerkend in deze fase is een hoog niveau van socialisatie en nog weinig druk richting de taak. Groepsleden lijken de deadline van het project als ver in de toekomst te beschouwen en er is nog weinig druk op de uitvoering. Tegen het einde van de eerste fase is er traagheid en komt er weinig uit de groep. De deadline ligt nog ver dus veel energie richting het volbrengen van de taak is nog niet nodig. In het begin van deze fase, tijdens de eerste bijeenkomst, staat de groep open voor beïnvloeding van buitenaf.

De tweede fase is een transitiefase. Het gaat dan om het punt halverwege de looptijd van een opdracht, ook wel 'mid life crisis' of 'calendar midpoint' genoemd. Dit is een belangrijk punt. Een gevoel van urgentie lijkt tot de groepsleden door te dringen. De groep kijkt naar wat er tot dan toe is gerealiseerd en blikst vooruit naar wat nog moet gebeuren in de resterende tijd. Het is alsof de groepsleden zich plotsklaps realiseren dat er werk aan de winkel is en ze nu echt van start moeten gaan. Het lijkt te werken als een wake up call. Dit blijkt ook een moment waarop de groep zich oriënteert op de omgeving. Wat was ook al weer de oorspronkelijke projectopdracht? Wat was nu ook al weer de bedoeling? Dit kan ertoe leiden dat de bestaande werkwijze en agenda overboord worden gegoooid en de groep alsnog een andere aanpak kiest. In ieder geval is het een moment waarop de groep een extra inspanning gaat leveren om de opdracht te vervullen. Tegen het einde van deze tweede fase dus, wordt de groep geconfronteerd met problemen, kritiek rondom het project of beginnen ze de opdracht pas echt serieus te nemen. Als gevolg van het aanlopen tegen problemen en de beperking om veel aan te pakken (bounded rationality) maakt de groep een versnelling door. De inzet en prestatiedrang zijn hoog.



*Punctuated-Equilibrium Model (Gersick, 1988, 1989)*

De derde fase wordt gekarakteriseerd door veranderingen in de groep die het volbrengen van de opdracht vergemakkelijken. Aan het begin van deze fase kiezen groepsleden om te stoppen met wat niet werkt en ontwikkelen nieuwe perspectieven. De doelstellingen worden opnieuw onder de loep genomen. En de groep gaat met volle kracht aan het werk, zich realiserend dat de resterende tijd beperkt is en de deadline in beeld komt. Tijdens het laatste stukje vindt de meeste activiteit plaats. Bij de eindsprint is er ook weer interesse voor de buitenwereld en de eisen die aan het team gesteld zijn. De perioden tussen de transitiepunten laten zich kenmerken door perioden van stabiliteit en relatieve afgeslotenheid van de omgeving.

Op de theorie van Gersick komt ook kritiek. Seers en Woodruff (1997) menen dat de theorie geen theorie is over groepsontwikkeling, maar veel meer een theorie die zicht geeft op het tempo en het werkritme van een groep die te maken heeft met deadlines. Een ander punt van kritiek behelst de wijze van onderzoek doen (kwalitatief onderzoek) en dat de groepen die betrokken zijn bij het onderzoek enkel voor een speciale opdracht bij elkaar gebracht zijn en na het volbrengen van de opdracht uiteen zullen gaan.

#### *Samenvatting*

Hoe ontwikkelen groepen zich? Uit het bovenstaande blijkt dat er op drie verschillende manieren naar gekeken wordt. Er zijn theorieën die uitgaan van opvolgende fasen. Groepen ontwikkelen zich door een opeenvolgende reeks van veranderingen te doorlopen, van een onvolwassen naar een volwassen staat. Er zijn theorieën die uitgaan van verschillende fasen waarbij de focus van de groep van de ene bekommernis naar de andere verschuift. En er zijn theorieën die uitgaan van perioden van evenwicht die onderbroken worden door momenten van radicale verandering of heroriëntatie.

## **8.3 Groepsdynamica en scrum**

### **8.3.1 Inleiding**

In de vorige paragraaf is de focus gelegd op de groepsdynamica. De beknopte inleiding heeft een globaal overzicht gegeven van het veld. Een selectie van inzichten en theorieën zijn aan de orde gekomen waarvan ik intuïtief meen aan te voelen dat er raakvlak is met het succesvol zijn van scrum. Maar is dat ook zo? Is het inderdaad zo dat scrum een brug kan slaan tussen de taak van het projectteam en de groepsprocessen die spelen, zodanig dat succesvolle samenwerking kansrijker is? Is het inderdaad zo dat scrum randvoorwaarden biedt die helpend kunnen zijn in het samenwerken? Ik ga op zoek. De selectie van inzichten vanuit de groepsdynamica is uitgangspunt. Eén voor één leg ik de spelregels en onderdelen van scrum tegen de verschillende inzichten aan. Wat levert deze analyse op?

### **8.3.2 Groepsdynamica en de elementen van scrum**

Wat valt er te zeggen over scrum als ik de selectie van inzichten uit de groepsdynamica ernaast leg. In paragraaf 3.2.3.3 is een eerste kennismaking met scrum aan de orde gekomen. Daar zijn de uitgangspunten van scrum, de scrumevents, en de scrumrollen kort toegelicht. Nu is het tijd om dieper in te gaan op de basis van scrum, de verschillende onderdelen en om vervolgens de inzichten uit de groepsdynamica ernaast te leggen.

#### *8.3.2.1 De basisregels van scrum*

Scrum heeft een aantal regels die de gebeurtenissen (scrumevents), rollen en artefacten met elkaar verbinden. Onderliggende uitgangspunten zijn transparantie, inspectie en aanpassing om te komen tot continue verbetering. De basisregels bieden een set van richtlijnen en afspraken. Er wordt expliciet beschreven welke scrumevents wanneer plaatsvinden, wat de maximale tijdsduur is van de scrumevents, wat de doelstelling is van elk afzonderlijk scrumevent, wat de inhoud is en wie welke rol vervult tijdens het scrumevent. Ook het gebruik van de verschillende hulpmiddelen (artefacten) ligt vast. De artefacten zijn bedoeld om te zorgen voor maximale transparantie zodat alle belangrijke informatie zichtbaar en voorhanden is. Het raamwerk dient eigenlijk als de spelregels van een gezelschapsspel: Als je scrumt ga je zo met elkaar aan het werk. Onderstaande tabellen geven een overzicht van de belangrijkste basisregels.

<b>Sprint/ iteratie</b>	<p>De sprint bestaat uit een definitie van wat er gemaakt moet worden, een ontwerp en een flexibel plan, de werkzaamheden zelf en het resulterende product. Iedere sprint moet dezelfde tijdsduur hebben tijdens de totale ontwikkelingsspanning. De maximale tijdsduur van een sprint is één maand. Een nieuwe sprint begint onmiddellijk nadat de vorige is afgelopen.</p> <p>Onder bepaalde omstandigheden en bij uitzondering kan de sprint voortijdig afgebroken worden. De product-owner is de enige die de autoriteit heeft om dit te doen.</p>					
<b>Events</b>	<b>Wanneer</b>	<b>Tijdsduur</b>	<b>Doel</b>	<b>Inhoud</b>	<b>Aanwezig</b>	<b>Artefact</b>
<i>Planningmeeting</i>  (de meeting bestaat uit 2 delen)	Bij start sprint.	8 uur bij een sprint van 4 weken.*				Product backlog. Sprint backlog.
<i>Deel 1</i>		Helft van de totale tijdsduur.	Formuleren van het sprintdoel: 'Wat wordt er geleverd?'	Toelichting product backlog door product-owner en gezamenlijk zicht krijgen op de werkzaamheden voor de sprint	Scrumteam.	Product backlog.
<i>Deel 2</i>		Helft van de totale tijdsduur.	Hoe wordt het sprintdoel gerealiseerd?	Inschatting en planning van de werkzaamheden.	Development team en scrum-master, product-owner facultatief, eventueel deskundigen ter raadpleging.	Sprint backlog.
<i>Daily scrum</i>	Iedere dag op vast tijdstip.	15 min.	Synchroniseren van activiteiten en plan maken voor de komende 24 uur.	Wat is er bereikt sinds de vorige bijeenkomst? Wat wordt er de komende 24 uur aangepakt? Wat zijn obstakels die in de weg staan?	Development team, scrum-master faciliterend.	Scrumbord.
<i>Review</i>	Aan het einde van de sprint.	4 uur bij een sprint van 4 weken.*	Inspectie en eventuele aanpassing product backlog.	Wat is er gerealiseerd? Demonstratie door het development-team van het gedane werk, het potentieel uitleverbaar increment. Bespreking van product backlog stand van zaken.	Scrumteam en belanghebbenden.	
<i>Retrospective</i>	Na de review.	3 uur bij een sprint van 4 weken.*	Inspectie en eventuele aanpassing samenwerkingsproces, onderlinge relaties, omgaan met de hulpmiddelen.	Hoe is er gewerkt? Wat is er te verbeteren om het samenwerken plezieriger en effectiever te maken?	Scrumteam.	
*afhankelijk van de sprintduur, voor kortere sprints is de tijdsduur proportioneel kleiner						

### De scrumgebeurtenissen

<b>Scrumteam</b>	<p>Het scrumteam bestaat uit een product-owner, een scrummaster en een development team</p> <p>Scrumteams zijn zelforganiserend. Ze kiezen zelf hoe het werk het beste uitgevoerd kan worden.</p> <p>Het team is multidisciplinair wat betekent dat alle competenties in het team aanwezig zijn die nodig zijn om het ontwikkelproduct te realiseren.</p>		
<b>Rollen</b>	<b>Verantwoordelijk voor</b>	<b>Activiteiten</b>	<b>Positie</b>
<i>Product-owner</i>	Het managen van het product backlog.	<p>Het omschrijven van product backlog items. Het ordenen van de items zodat doelen en missie gehaald worden. Het product backlog begrijpelijk, zichtbaar en transparant houden zodat zichtbaar is waar het scrumteam als volgende aan gaat werken.</p> <p>Beslissingen vastleggen in het product backlog.</p>	<p>Beslissingen van de product-owner moeten opgevolgd worden.</p> <p>Niemand anders dan de product-owner mag het ontwikkelteam aan een andere set van requirements laten werken.</p>
<i>Scrummaster</i>	<p>Het werken volgens het scrum raamwerk.</p> <p>Het reguleren van de interacties tussen het development team en de omgeving van het team.</p> <p>Het ondersteunen van de product-owner, het development team en de organisatie.</p> <p>De scrummaster is verantwoordelijk dat het proces blijft lopen en het ritme wordt vastgehouden.</p>	<p>Het ondersteunen van de product-owner met activiteiten ten aanzien van het product backlog.</p> <p>Het faciliteren en het coachen van het development team.</p> <p>Het coachen van de omgeving in het omgaan met scrum, het plannen van scrumimplementaties, initiëren van veranderingen die productiviteit verhogen, het samenwerken met andere scrummasters om de effectiviteit van toepassing van scrum te verhogen.</p>	<p>Ondersteunend en faciliterend.</p> <p>Coachend.</p>
<i>Development team</i>	Het creëren en opleveren van een potentieel uitleverbaar increment volgens de definitie van 'klaar'.	Alle activiteiten die nodig zijn om een product backlog item om te zetten in een potentieel uitleverbaar increment.	<p>Beheren en organiseren hun eigen werk. Bepalen zelf hoe de items in het product backlog worden omgezet in uitleverbaar increment.</p> <p>Zelforganiserend team.</p>

#### De scrumrollen

<b>Artefacten</b>	<b>Doel</b>	<b>Inhoud</b>	<b>'Eigenaar'</b>	<b>Bijzonderheden</b>
<i>Product backlog</i>	Zichtbaarheid van de kenmerken, functies en requirements van het te ontwikkelen product.	<p>Geordende lijst met daarin alle kenmerken, functies, requirements van het te ontwikkelen product.</p> <p>De items hebben een beschrijving, een ordening en een schatting.</p>	De product-owner is verantwoordelijk voor de inhoud, beschikbaarheid en ordening van het product backlog.	<p>Een product backlog is dynamisch en ontwikkelt zich. De eerste versies bevatten alleen de initieel begrepen en bekende requirements. Gaandeweg wordt het een grotere, meer uitputtende lijst.</p> <p>Requirements veranderen voortdurend dus het is een levend document.</p>
<i>Sprint backlog</i>	Overzicht van het werk dat het development team van plan is te doen om het sprintdoel te halen.	<p>De geselecteerde product backlog items en het plan om het sprintdoel te realiseren.</p> <p>De lijst is geprioriteerd op waarde.</p>	Het development team.	Het sprint backlog bevat work items met voldoende detail om concreet aan de slag te kunnen gaan.

<i>Scrumbord</i>	Hulpmiddel om in één keer de status te zien van wat er al gedaan is, en wat er als eerstvolgende gedaan moet worden. Hulpmiddel om tot afstemming te komen over taken.	Onderverdeling van work items in drie vakken; één vak met ToDo, één vak met Busy en één vak met Done.	Het development team.	Work items hangen op prioriteit.
<i>Planning poker</i>	Techniek, hulpmiddel om tot schatting te komen. Gewerkt wordt met story points in plaats van met uren.	Ieder development teamlid schat individueel de moeilijkheidsgraad in van de verschillende taken en vergelijkt deze schatting daarna met de schattingen van anderen.	Het development team.	De uiteindelijke schatting is gebaseerd op consensus.
<i>Burn-down chart</i>	Grafische samenvatting van de voortgang in de sprint: 'Loopt het team vóór, achter of op schema?'	Visueel tonen hoe snel het team uren aan het verbruiken is in combinatie met de hoeveelheid werk die men gepland had te doen.	De scrummaster houdt de burn-down chart bij.	

### *De scrumartefacten*

### *De koppeling met groepsdynamica*

Wat betekent het dat scrum werkt met basisregels? Wat levert het feit dat er basisregels zijn in groepsdynamisch opzicht op? Welke raakvlakken zijn er te vinden met de inzichten uit de vorige paragraaf? Een aantal punten springen eruit. Onderstaande tabel geeft een overzicht waar de raakvlakken zitten. In de tekst volgt een nadere toelichting.

	Drie opgaven voor een groep	Communicatie, participatie, invloed	Rollen	Normen	Sociale controle en conformiteit	Cohesie	Doelen	Inzet van de leden	Besluitvorming	Leiderschapsfuncties	Groepsontwikkeling
Basisregels	x	x		x		x		x			x

Het feit dat er basisregels zijn geeft het scrumteam houvast op het vlak van de procedure. Het goed op orde hebben van de procedurele opgave en het hebben van een gemeenschappelijk beeld van de procedure, blijkt van belang voor het leveren van goede teamprestaties (paragraaf 8.2.3.1).

De basisregels van scrum vormen zo de verbinding tussen het werken aan de groepstaak en een aantal interpersoonlijke processen. Het op orde hebben van het procedurele gebied betekent dat er in het scrumteam minder energie hoeft uit te gaan naar het gezamenlijk nadenken en beslissen over hoe en in welk ritme de taak aangepakt gaat worden, wie waarvoor verantwoordelijk is, en op welk moment wie met welk doel bij elkaar komt. De vrijgekomen tijd en energie kan aan de taak besteed worden. Eerder is al duidelijk geworden dat de groepsleden pas gezamenlijk aan de slag kunnen als er enige mate van consensus is over hoe de taak aangepakt moet worden en hoe ze met elkaar gaan samenwerken. In termen van Homans kun je zeggen dat de basisregels verwijzen naar het externe systeem van een groep en dat dit externe systeem bij scrum dus goed ingericht is. De basisregels bieden structuur en houvast; ieder weet wat hij van de ander mag verwachten en wat er van hem verwacht wordt. Zo geven de regels al vanaf de beginfase zekerheid en voorspelbaarheid. Transparantie helpt voor het vertrouwen in een groep (Zolin e.a., 2004).

De basisregels kunnen dienen als normen. De gebeurtenissen binnen scrum zijn repeterend; iedere sprint dezelfde gebeurtenissen in dezelfde volgorde met dezelfde doelstelling. In paragraaf 8.2.3.4 komt naar voren dat het herhalen van een bepaalde werkaanpak leidt tot een repertoire aan routinematige gedragingen waardoor voorspelbaarheid en zekerheid ontstaat. Scrumteamleden weten wat er van hen op welk moment verwacht wordt.

Ook het bijhouden van de artefacten, bedoeld om te zorgen voor transparantie en het beschikbaar hebben van relevante informatie is repeterend, waardoor ook dit ingeslepen gedrag zal worden.

Los van het feit dat de basisregels op zichzelf dus al houvast en structuur bieden, vallen er ook nog een paar punten op die met de inhoud van de regels te maken heeft. Zo geven de basisregels duidelijkheid over wie er wel en niet bij het scrumteam horen en ook binnen het scrumteam wie er wel en niet bij het development team horen. Dit kan de cohesie versterken, wat gunstig is voor een goede samenwerking (paragraaf 8.2.3.6).

In de basisregels is ook de maximale tijd van iedere bijeenkomst vastgelegd. Het werken met strakke tijdsplanningen helpt om de motivatie en werkprestatie op een hoger niveau te brengen (paragraaf 8.2.3.8). Daarbij dwingt het werken in korte iteraties tot het regelmatig stellen van korte doelen, waardoor het resultaat van de inspanning snel zichtbaar is. Het biedt kans op het spiraal effect; het ene werk beïnvloedt het volgende en er bestaat meer kans op succes bij elk volgend werk.

Participatie van de teamleden is in alle scrumbijeenkomsten aan de orde. In de vastgelegde regelmatige, verschillende bijeenkomsten krijgen de teamleden zicht op de kennis en expertise die in het team aanwezig is. Ze nemen gezamenlijke beslissingen, over verschillende onderwerpen, waardoor het groepsgeheugen ontwikkeld wordt.

In paragraaf 8.2.3.11 komt naar voren dat volgens Gersick (1988) groepen toewerken naar een deadline. Halverwege de looptijd ontstaat een gevoel van urgentie bij de groepsleden en treedt een versnelling op. De inzet en de prestatiedrang zijn dan hoog. De groep gaat met volle kracht aan het werk. Door te werken met korte sprints met deadlines die al snel in zicht komen, valt te verwachten dat de drie verschillende fasen ook kort zijn. Dit kan maken dat het development team in een stevig ritme aan de taak werkt. Het repeterende karakter van telkens dezelfde lengte van de sprint kan dit versterken.

Door de expliciete rol van de product-owner als vertegenwoordiger van klant of opdrachtgever in het scrumteam worden de voor het development team noodzakelijke contactmomenten gefaciliteerd. Het contact met de opdrachtgever is daarmee goed geregeld binnen scrum.

Een kanttekening is te plaatsen over de wijze waarop het contact en de afstemming tussen het scrumteam en de rest van de organisatie is geregeld. Met name ten aanzien van de sturing en begeleiding van het scrumteam is in de basisregels niets vastgelegd. Sterker nog, de formele bijeenkomsten zijn uitsluitend bedoeld voor de scrumteamleden. Uitzondering is de review, maar die bijeenkomst is enkel gericht op feedback op het inhoudelijke product.

Een vraag blijft open ten aanzien van de uitgangspunten transparantie, inspecteren en aanpassen, de drie onderliggende pijlers van scrum om te komen tot continue verbetering. Zijn de basisregels, de events, de rollen en de artefacten voldoende om deze tot leven te brengen?

### 8.3.2.2 De scrumrollen

Scrum kent een drietal rollen; de product-owner, de scrummaster en het development team. De verwachtingen en verantwoordelijkheden horende bij de rollen zijn vastgelegd.

	Drie opgaven voor een groep	Communicatie, participatie, invloed	Rollen	Normen	Sociale controle en conformiteit	Cohesie	Doelen	Inzet van de leden	Besluitvorming	Leiderschapsfuncties	Groepsontwikkeling
Basisregels	x			x		x		x			x
Scrumrollen	x	x	x						x	x	

#### *De koppeling met groepsdynamica*

Binnen scrum zijn de rollen expliciet beschreven en is de rolstructuur in grote lijnen duidelijk. Hoe helderder de rollen beschreven zijn, hoe meer voorspelbaarheid ten aanzien van het functioneren van groepsleden. Hoe meer structuur en helderheid ten aanzien van de rol, hoe makkelijker de samenwerking. In termen van Homans hebben we het dan over de formele structuur. Hoe beter de formele structuur is gedefinieerd, hoe makkelijker ook een informele structuur zich ontwikkelt.

Het feit dat de rolstructuur helder is, kan dus helpend zijn voor de samenwerking. Kijkend naar de aard van de rollen is te zien dat er binnen scrum een duidelijk onderscheid gemaakt wordt tussen taak- en procesrollen. De taakrol, of wel de zorg voor inhoudelijke opgave van het scrumteam ligt bij de product-owner. De procesrol, ofwel de zorg voor de interpersoonlijke processen, ligt formeel bij de scrummaster. In paragraaf 8.2.3.3 komt naar voren dat een goede bezetting van deze twee functionele rollen een positieve invloed op het groepspresteren heeft. Scrum formaliseert deze beide rollen, waardoor de twee verschillende bijdragen in de groep geleverd worden.

De twee rollen zijn sturende rollen en daarmee krijgen ook de twee verschillende leiderschapsfuncties een duidelijke plaats in het scrumteam. De taakgerichte functie en de sociaal-emotionele functie zijn hiermee in het scrumteam uit elkaar getrokken en worden door twee verschillende personen vervuld (zie paragraaf 8.2.3.9). Dat een goede samenwerking tussen product-owner en scrummaster dan onontbeerlijk is, wordt hiermee in één oogopslag duidelijk.

In de basisregels is vastgelegd dat de product-owner positiemacht heeft met betrekking tot de inhoudelijke opdracht. Het is de taak van de product-owner om het team aan te geven wat er gedaan moet worden, te zorgen dat de doelen afgestemd zijn op de algemene doelen van de organisatie en het development team daarbij uit te dagen om het beste beentje voor te zetten. Heldere en aantrekkelijke doelen stellen hoort bij de rol van de product-owner. In die zin heeft de product-owner invloed op de prestaties van het development team. Het team uitdagen om tot de best mogelijke prestatie te komen is ook van belang om de productiviteitsnorm van het team hoog te houden. Daarnaast biedt de rol van product-owner de kans om er voor te zorgen dat het team zichzelf niet afzondert van zijn omgeving. Het belang van grote betrokkenheid van de product-owner wordt hiermee duidelijk.

Het hoort bij de rol van scrummaster om ervoor te zorgen dat het development team haar taak kan verrichten en dat de samenwerking in een goede sfeer gebeurt. Dat betekent zorgen dat het team zich kan richten op de taak en er tevens aandacht is voor het handhaven van een goede sfeer. Het verwijderen van obstakels en zorgen dat het pad geëffend wordt zodat het development team de doelen kan halen is daarmee formeel toebedeeld. Met de rol van scrummaster wordt expliciet



gekozen voor een faciliterende, ondersteunende rol naar het development team. Ook bewaking van de procedurele opgave is met de rol van scrummaster formeel geregeld. Het hoort bij de rol van scrummaster om het development team te coachen, begeleiden in hun ontwikkelingsproces zodanig dat zij zelfsturend kunnen zijn. Dat dit niet vanzelfsprekend gebeurt, is in paragraaf 8.2.3.11 duidelijk geworden. Ondersteuning blijkt van belang om te komen tot een 'volwassen' team. Door de rol van scrummaster is de begeleiding van dit ontwikkelingsproces van het development team expliciet toebedeeld. Ook tijdens de formele bijeenkomsten is facilitering geregeld door de rol van scrummaster.

De rol van scrummaster is dus een belangrijke rol met veel invloed op de teamprestatie. Dat de rol en de wijze waarop de scrummaster zijn rol uitoefent erg belangrijk is, is vanuit de 'gevaaren' die blijken uit de groepsdynamica, ook duidelijk. Met name in de beginfase van het project is goede facilitering belangrijk. Immers in de beginfase wordt het basispatroon van interacties gelegd en als de scrummaster in de beginfase de rol niet of slecht vervult, is er grote kans op gezags- en machtsproblemen in het development team. Een belangrijk aandachtspunt is dan ook de wijze waarop de scrummaster deze rol invult en waar de scrummaster op stuurt. Voor een goede rolinvulling zal de scrummaster kennis en inzicht moeten hebben in de processen die spelen in de sociaal emotionele onderstroom. Ook zal de scrummaster in staat moeten zijn om de groepsleden te begeleiden in het op een juiste wijze omgaan met deze onderstroom. Immers, problemen in de sociaal-emotionele onderstroom betekent dat er veel aandacht en energie naar de sociaal-emotionele onderstroom uitgaat hetgeen betekent dat er weinig aandacht en energie voor de taak over is. Scrum als zodanig biedt hier geen houvast voor.

Wat betreft de rol van het development team is ook een kanttekening te plaatsen. Er is helderheid over de rollen binnen het scrumteam, ten aanzien van de rol van de product-owner, de scrummaster en het development team als team. Maar ten aanzien van de rolverdeling binnen het development team, zegt scrum niets behalve dat het de bedoeling is dat de teamleden gezamenlijk verantwoordelijkheid dragen. Het development team moet zelfsturend zijn. Concreet betekent dit dat de hoeveelheid werk, de wijze waarop het werk georganiseerd wordt en de inhoudelijke oplossingen die gekozen worden door het development team zelf worden bepaald. Hoewel binnen scrum is vastgelegd dat de scrummaster de rol van facilitator op zich neemt, wordt er verder niets beschreven ten aanzien van de invloed verdeling binnen het development team. Er zijn geen geformaliseerde rollen in dat team. In het development team liggen rolproblemen dus wel op de loer. Roloverlap en onduidelijkheid over de criteria die de status in het development team bepalen kunnen tot gevolg hebben dat er meer energie gaat zitten in het sociaal-emotionele gebeuren dan in de taak. De rolonduidelijkheid kan ook tot gevolg hebben dat taken niet goed op elkaar aansluiten. De daily scrum en het scrumbord bieden een kans om deze mogelijke problemen te ondervangen. De scrummaster speelt dus een belangrijke rol in het faciliteren en begeleiden van het development team ten aanzien van het formele en het informele systeem.

#### *8.3.2.3 De sprint planningmeeting*

Iedere sprint begint met het gezamenlijk maken van een plan voor de komende sprint. Dit gebeurt tijdens de sprint planningmeeting. Deze bijeenkomst duurt, afhankelijk van de lengte van de sprint, maximaal 8 uur. De bijeenkomst bestaat uit twee delen; het bepalen wat er gedaan gaat worden en hoe het gedaan gaat worden. Aan het begin van de bijeenkomst presenteert de product-owner het werk voor de komende sprint aan het development team. Het is de bedoeling dat de development teamleden begrijpen wat er de komende sprint van hen verwacht wordt. Hiertoe werkt het hele scrumteam samen. De product backlog items worden opgesplitst in work items. Pas als alle backlog-items zijn omgezet in work items is zichtbaar of de totale hoeveelheid werk ook daadwerkelijk past binnen de sprint. Het development team bepaalt het aantal items dat geselecteerd wordt. De product-owner bepaalt welke items in de sprint prioriteit hebben. Gezamenlijk wordt een doeltelling bepaald voor de komende sprint; het sprintdoel. Na het selecteren van het werk voor de sprint, bepaalt het ontwikkelteam in het tweede gedeelte van de bijeenkomst hoe het werk

gerealiseerd gaat worden en komt tot een planning van de werkzaamheden. De bespreking van de work items is inhoudelijk; afhankelijkheden worden onderzocht, problemen en oplossingen worden besproken. Als in dit stadium duidelijk wordt dat er te veel of te weinig werk is, mag het development team opnieuw onderhandelen met de product-owner. De aanwezigheid van de product-owner is in het tweede gedeelte van de bijeenkomst facultatief.

Het inschatten van de hoeveelheid werk om tot een planning te komen gebeurt met behulp van planning poker. Hierbij is het de bedoeling om de schatting te baseren op de relatieve complexiteit van een work item (story points) en niet op basis van uren. Met behulp van kaarten maakt ieder development teamlid een individuele schatting van het aantal story points van het betreffende work item. Zodra iedereen zich een eigen mening heeft gevormd en een kaart heeft gekozen, worden de kaarten open op tafel gelegd. Eventuele verschillende schattingen worden besproken. Vervolgens wordt een tweede ronde gespeeld. Dit herhaalt zich tot iedereen zich kan vinden in de schatting en er consensus is. Dit gebeurt voor alle items op de lijst. De schattingen worden na de sprint afgezet tegen wat er daadwerkelijk bereikt is. De bedoeling is dat daardoor het development team steeds beter zicht krijgt op hoeveel werk (story points) ze binnen één sprint kan leveren.

	Drie opgaven voor een groep	Communicatie, participatie, invloed	Rollen	Normen	Sociale controle en conformiteit	Cohesie	Doelen	Inzet van de leden	Besluitvorming	Leiderschapsfuncties	Groepsontwikkeling
Basisregels	x			x		x		x			x
Scrumrollen	x		x								
Events/Planning		x			x		x	x	x		

### *De koppeling met groepsdynamica*

Tijdens het eerste gedeelte van de planningmeeting staat het gezamenlijk komen tot een sprintdoel centraal. Het stellen van doelen geeft richting aan het gedrag. Concrete, goed omschreven doelen die geaccepteerd zijn werken motiverend en leiden tot hogere inzet en betere prestatie. Tijdens het eerste gedeelte van de bijeenkomst staat dat centraal. Daarbij is de product-owner verantwoordelijk voor het uitdagen van het development team om te komen tot haalbare en tegelijkertijd uitdagende doelen. De wijze waarop deze rol ingevuld wordt, zal invloed hebben op het aspiratieniveau van het development team en bepalen hoe hoog het development team het sprintdoel zal stellen. In aanvang aandacht voor haalbare doelen is belangrijk, met name met het oog op de neiging van succesvolle groepen om ten aanzien van hun aspiraties realistisch te zijn.

Het werken met het sprintdoel en de uitwerking ervan in het sprint backlog helpt het team focus te houden en genereert blijvende taakspanning.

Aan het begin, maar eigenlijk tijdens de hele planningmeeting staat het onderling uitwisselen van taakrelevante informatie centraal. Doelbepaling door onderlinge discussie blijkt effectief. Participatie staat ook de hele bijeenkomst centraal. Het mee kunnen denken en mee kunnen beslissen maakt acceptatie van het sprintdoel en commitment mogelijk. Hierdoor is de kans dat er conflict ontstaat tussen de individuele doelen en de groepsdoelen gering. Omdat alle teamleden de kans krijgen om mee te praten kunnen persoonlijke doelen omgezet worden in groepsdoelen. Het werken met een sprintdoel als groepsdoel helpt om een eenheid te vormen en bevordert de cohesie. Het bespreken van alternatieve oplossingen, het bespreken van de aanwezige middelen, het overwegen van tijds-

factoren en het onderzoeken van de waarschijnlijkheid van succes, allemaal activiteiten die in het tweede gedeelte van de sprintplanning plaatsvinden, blijken te leiden tot effectieve doelen. Ook voor de gezamenlijke besluitvorming is het van belang dat deze bespreking plaatsvindt. Daarnaast biedt de planning de mogelijkheid om beter zicht te krijgen op elkaars kennis en expertise.

Een kanttekening hierbij is dat er extra spanning kan optreden in het team omdat de teamleden zelf de gevolgen moeten dragen voor de beslissingen of de gekozen oplossingsrichting. Facilitering van de bijeenkomst is daarom belangrijk, waardoor de ondersteunende rol van de scrummaster tijdens de planningsbijeenkomst van belang is.

Het eindresultaat van de planningsbijeenkomst, te weten het hebben van een concreet doel en een heldere planning, helpt het development team om te komen tot een heldere taakstructuur. Door operationele doelen kan het development team zichzelf organiseren. De sprint backlog en het scrumbord waar de concrete werkdoelen zichtbaar zijn, zorgen voor cognitief houvast. De teamleden hebben zicht op wat ze moeten bereiken en hoe ze het aan moeten pakken. Het scrumbord helpt in het zelfsturend karakter; de teamleden kunnen zelf kiezen welke taak ze op hun bord nemen.

Het feit dat er tijd uitgetrokken wordt voor het bespreken van het sprintdoel en het sprint backlog vergroot de waarschijnlijkheid dat de afzonderlijke bijdragen op een gemeenschappelijke oplossing uitlopen.

De planningmeeting en met name de planning poker plaatst het development team in een proces van sociale controle en conformiteit. Het publiekelijk moeten uitspreken van de individuele schatting, zoals in de scrumregels is vastgelegd, plaatst het teamlid onder druk. Het gevaar van schijnconsensus dreigt. Zeker in het geval van een sterke cohesie kan dit leiden tot sterke conformiteit. De aanwezigheid van de product-owner en de wijze waarop deze de rol van product-owner invult tijdens de planningmeeting, in de rol van vertegenwoordiger van de omgeving van het team, speelt hier een belangrijke rol in.

De regel dat na de individuele schatting reflectie en dialoog plaatsvindt, kan schijnconsensus voorkomen. De regel dat een teamlid een afwijkende schatting moet toelichten kan maken dat het betreffende teamlid toch tevreden kan zijn met de discussie en zich neer kan leggen bij het uiteindelijke groepsoordeel.

Al met al maakt de planningsbijeenkomst het mogelijk om te komen tot moeilijke, maar haalbare doelen, die precies omschreven zijn en die geaccepteerd zijn.

#### *8.3.2.4 De daily scrum*

De daily scrum wordt dagelijks gehouden. De bijeenkomst duurt vijftien minuten en is elke dag op een vast tijdstip. Het wordt ook wel de stand-up meeting genoemd; het is de bedoeling dat iedereen blijft staan om op die manier concentratie en energie vast te houden. Alle development teamleden worden geacht er bij te zijn. De scrummaster zorgt dat het development team de bijeenkomst houdt, zijn aanwezigheid is niet verplicht. De bijeenkomst is bedoeld om de activiteiten te coördineren en op elkaar af te stemmen voor de komende 24 uur. Taken, afhankelijkheden en problemen worden onderling besproken aan de hand van drie vragen: Wat heb je gedaan sinds gisteren? Wat ga je doen tot morgen? Zijn er problemen die je in de weg staan? Problemen die niet direct oplosbaar zijn (impediments) maar wel het behalen van het sprintdoel in de weg staan worden aan iemand toegewezen. In de meeste gevallen is dat de scrummaster.

	Drie opgaven voor een groep	Communicatie, participatie, invloed	Rollen	Normen	Sociale controle en conformiteit	Cohesie	Doelen	Inzet van de leden	Besluitvorming	Leiderschapsfuncties	Groepsontwikkeling
Basisregels	x			x		x		x			x
Scrumrollen	x		x							x	
Events/Planning		x			x		x		x		
Daily scrum		x			x	x		x	x		

### *De koppeling met groepsdynamica*

Om gezamenlijk aan een opdracht te werken is het van belang om de inspanningen op elkaar af te stemmen. De daily scrum faciliteert deze dagelijkse afstemming en reguleert de inbreng van de development teamleden. Niet alleen moet het zorgen voor gelijke inbreng van de teamleden waardoor participatie en invloed verspreid wordt, maar ook de aard van de inbreng ligt vast.

De aard van de inbreng moet waarborgen dat informatie, kennis en knelpunten gedeeld worden. Op deze manier krijgen alle teamleden een beeld van wat er speelt. Dit is tevens van belang voor de gezamenlijke besluitvorming. Om te zorgen voor optimale uitwisseling van informatie en het fenomeen van het 'hidden profile' te ondervangen, blijkt het van belang dat de interactie gestructureerd en gestuurd wordt. De drie vragen tijdens scrum bieden die structuur. Sturing kan komen van de scrummaster in zijn rol als facilitator.

De strakke tijdsplanning helpt om de taakgerichtheid vast te houden. Wat betreft het proces van sociale controle valt op te merken dat de daily scrum de development teamleden plaatst in het proces van zelfcontrole en conformiteit. Het is voor alle leden duidelijk wat er in deze bijeenkomst van hen verwacht wordt. Teamleden zullen zorgen dat zij de antwoorden op de drie vragen paraat hebben.

Frequente interactie gaat vaak gepaard met toenemende gevoelens van genegenheid. En toenemende genegenheid leidt tot een sterkere cohesie. Hier valt wel een kanttekening te plaatsen. In paragraaf 8.2.3.2 valt ook te lezen dat dit niet altijd opgaat. De daily scrum maakt dat individuele bijdragen duidelijk zijn, waardoor de kans op social loafing gering is.

### *8.3.2.5 De sprint review*

Tijdens deze bijeenkomst, die plaats vindt aan het einde van de sprint, demonstreert het development team het product. Als het goed is, zal de product-owner aan het einde van de demonstratie de werkende software accepteren en is het development team ontslagen van de sprintopdracht en klaar om een nieuw commitment aan te gaan.

De bijeenkomst is dus bedoeld om het increment te inspecteren en als dat nodig is de product backlog aan te passen. Het scrumteam en belanghebbenden zijn aanwezig. Samen met de belanghebbenden wordt er stilgestaan bij wat er bereikt is in de sprint. De product-owner toont de voortgang en bespreekt de product backlog tot dan toe. Het is de bedoeling om feedback te verzamelen.

	Drie opgaven voor een groep	Communicatie, participatie, invloed	Rollen	Normen	Sociale controle en conformiteit	Cohesie	Doelen	Inzet van de leden	Besluitvorming	Leiderschapsfuncties	Groepsontwikkeling
Basisregels	x			x		x		x			x
Scrumrollen	x		x							x	
Events/Planning		x			x		x		x		
Daily scrum		x			x	x		x	x		
Sprint review		x			x	x	x	x			

### *De koppeling met groepsdynamica*

De sprintreview staat open voor publiek. De bijeenkomst is het moment waarop de prestatie van het team zichtbaar is voor alle belanghebbenden. Ook wordt zichtbaar of het sprintdoel gehaald is.

Dit is een situatie waarin er sociale druk op de scrumteamleden wordt uitgeoefend om zo goed mogelijk te presteren. De aanwezigheid van alle development teamleden en het gezamenlijk presenteren kan, bij succes, de cohesie versterken.

De review is een feedbackmoment voor het hele team. Dit leidt tot een focus op de teamprestatie. Daarnaast biedt de terugkoppeling vanuit de belanghebbenden een belangrijke kans om de motivatie van het team in stand te houden. Aanwezigheid van de belanghebbenden onderstreept het belang van de teamactiviteit, wat de motivatie om te presteren versterkt en positief effect op de inzet van de teamleden zal hebben.

De review is een belangrijk contactmoment van het scrumteam met haar omgeving en kan daarmee afzondering van het team en een te sterke cohesie, met alle nadelen van dien, voorkomen.

### *8.3.2.6 De sprint retrospective*

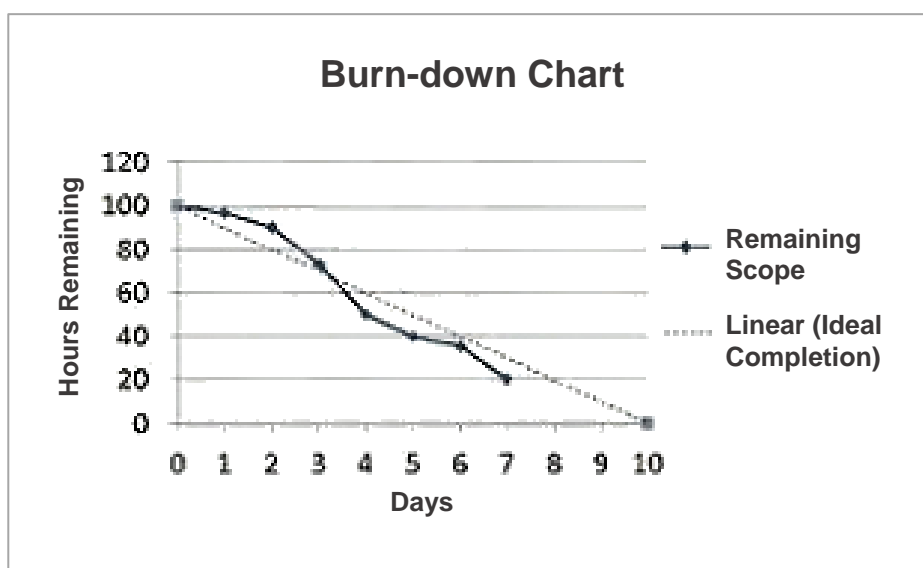
De retrospective is een belangrijk inspectie moment voor het scrumteam. Tijdens de retrospective kijkt het team terug op de afgelopen sprint. Wat ging goed? Wat liep fout? Hoe kunnen we het in de komende sprint beter doen? Het scrumteam kijkt naar de werkprocessen, de samenwerking tussen de leden, de onderlinge relaties en het gebruik van hulpmiddelen. De retrospective leidt tot een plan met verbeteringen, concrete maatregelen die in de komende sprint toegepast gaan worden. Een belangrijke rol tijdens deze bijeenkomst is weggelegd voor de scrummaster. Deze faciliteert de bijeenkomst en moedigt het scrumteam aan te verbeteren. Ook deze bijeenkomst heeft, afhankelijk van de sprintperiode, een maximale tijdsduur.

	Drie opgaven voor een groep	Communicatie, participatie, invloed	Rollen	Normen	Sociale controle en conformiteit	Cohesie	Doelen	Inzet van de leden	Besluitvorming	Leiderschapsfuncties	Groepsontwikkeling
Basisregels	x			x		x		x			x
Scrumrollen	x		x							x	
Events/Planning		x			x		x		x		
Daily scrum		x			x	x		x	x		
Sprint review		x			x	x	x	x			
Retrospective	x	x				x					x

### *De koppeling met groepsdynamica*

Daar waar de review aandacht besteedt aan de inhoudelijke opgave van een team, (de opdracht), biedt de retrospective de mogelijkheid om expliciet aandacht te besteden aan de andere twee opgaven; het sociaal-emotionele proces en de procedure. Door hier expliciet bij stil te staan, krijgt het scrumteam de mogelijkheid om zaken die niet of onvoldoende lopen in de samenwerking, te bespreken en eventueel aan te passen. De resultaten die een groep bereikt zijn immers een complex samenspel tussen taak en interpersoonlijk niveau. In het licht van de theorieën over groepsontwikkeling kan een dergelijke pas op de plaats helpend zijn in het oplossen van de thema's die spelen in de sociaal-emotionele onderstroom. Door in de retrospective ruimte te bieden aan de zaken die spelen op sociaal-emotioneel en procedureel vlak, kan voorkomen worden dat zaken die spelen in de onderstroom over de inhoud worden 'uitgevochten'. Door gezamenlijk expliciet aandacht te besteden aan de sociaal-emotionele onderstroom en de procedure kan de cohesie versterkt worden.

Een kanttekening is op zijn plaats. Het is de rol van de scrummaster om de retrospective te begeleiden. Het is de vraag in hoeverre dit mogelijk is. De scrummaster is zelf onderdeel van het systeem.



### 8.3.2.7 De artefacten

De backlogs, het scrumbord, en de burn-down chart zijn vaste hulpmiddelen binnen scrum. Het product backlog laat zien wat er gebouwd gaat worden, de sprint backlog toont wat er aan het einde van de sprint gerealiseerd moet zijn. De burn-down chart maakt de voortgang transparant en het scrumbord toont de taken die er gedaan moeten worden en laat zien wat er al gedaan is, waar aan gewerkt wordt en wat voltooid is. Daarmee is er maximale transparantie voor alle betrokkenen.

	Drie opgaven voor een groep	Communicatie, participatie, invloed	Rollen	Normen	Sociale controle en conformiteit	Cohesie	Doelen	Inzet van de leden	Besluitvorming	Leiderschapsfuncties	Groepsontwikkeling
Artefacts Backlogs							x				
Scrumbord					x		x	x			
Burn-down chart							x	x			

### De koppeling met groepsdynamica

De backlogs bieden het scrumteam houvast in wat er bereikt moet worden. Het sprint backlog, die gezamenlijk gemaakt wordt, geeft richting aan de activiteiten tijdens de sprint. Het helpt voor de focus op het teamdoel.

Het scrumbord maakt transparant wat er gedaan moet worden, wat onder handen is en wat er gereed is. Het helpt in focus houden op het teamdoel. Het dient ook de afstemming in het team. Ook helpt het scrumbord ter voorkoming dat zaken dubbel of niet gedaan worden als gevolg van onduidelijke rolverdeling. Het scrumbord is ook helpend voor het development team om het zelfsturend karakter te faciliteren. Ieder kiest de taken zelf. Door het concrete karakter kan het scrumbord een motiverend effect hebben op de inzet van de development teamleden. Het feit dat teamleden zelf kunnen kiezen welke taak opgepakt wordt, maakt dat persoonlijke doelen samen kunnen gaan met de teamdoelen. Het werken met het scrumbord helpt het development team om zicht te houden op datgene wat er nog moet gebeuren, waardoor de taakspanning blijft. Dankzij de transparantie is de individuele bijdrage van de development teamleden zichtbaar. Daardoor ontstaat een situatie van sociale controle, wat de inzet van individuele teamleden kan vergroten. De burn-down chart helpt in het zicht hebben op de voortgang. Zicht hebben op de voortgang in het bereiken van het doel is een belangrijke voorspeller van het gevoel van succes en welbevinden bij de leden. Als een groep op basis van eerdere ervaring verwacht dat de uitvoering leidt tot een succesvolle uitkomst, dan neemt de inzet en het aspiratieniveau toe. De burn-down chart geeft dus zicht op de voortgang met betrekking tot de zelf gestelde en geplande doelen en is daarmee sterk motiverend.

### 8.3.2.8 Conclusie

Scrum blijkt inderdaad randvoorwaarden te bieden die een brug kunnen slaan tussen de opdracht van een projectteam en de groepsprocessen die spelen, zodanig dat succesvolle samenwerking kansrijker is. De basisregels, events, rollen en artefacten faciliteren de opgave die het team heeft op het procedurele vlak. Ze geven het team houvast, zekerheid, voorspelbaarheid en structuur. De aandacht en de energie van het team kan daarmee naar de taak uitgaan. De heldere rolstructuur biedt duidelijkheid ten aanzien van het vervullen van de verschillende taken en vergemakkelijkt de ontwikkeling van een informeel systeem. Cohesie wordt versterkt door zeer regelmatige bijeenkomsten, frequente interactie, een scherpe afbakening van wie wel en niet bij het team horen, en

het hebben van gezamenlijke doelen. De rolstructuur voorziet in de twee leiderschapsfuncties die gewaarborgd moeten worden in groepen; zowel expliciete sturing op de inhoud als expliciete sturing op het sociaal-emotionele proces en de procedure. Motivatie om te presteren ontstaat als gevolg van de korte iteraties met heldere korte termijn doelen, regelmatige feedback op inhoud en voortgang, participatie in het stellen van het doel en de planning van de werkzaamheden, transparantie en zichtbaarheid wat betreft individuele bijdragen van de teamleden en directe betrokkenheid van de klant. De inrichting van de bijeenkomsten lokken zelfcontrole bij de teamleden uit. Participatie en frequente interactie zijn gewaarborgd waardoor afstemming vergemakkelijkt wordt. Reflectie en feedback wordt niet alleen op het vlak van de inhoud gefaciliteerd, maar door het houden van de retrospective ook op het vlak van het werkproces en het samenwerkingsproces. Knelpunten in het sociaal-emotionele proces kunnen een plek krijgen waar er expliciet aandacht voor is. Onderstaande tabel geeft een overzicht.

	Basis regels	Events				Rollen			Artefacten		
	Basisregels	Planning	Daily	Review	Retrospective	Product-owner	Scrummaster	Development team	Backlogs	Scrumbord	Burn-down chart
<b>Groepsdynamische aspecten</b>											
Aandacht voor drie opgaven	x				x	x	x	x			
Communicatie, participatie, invloed		x	x	x	x		x				
Rollen						x	x	x			
Normen	x										
Sociale controle en conformiteit		x	x	x						x	
Cohesie	x		x	x	x						
Doelen		x		x		x			x	x	x
Inzet van de leden	x			x						x	x
Besluitvorming		x	x								
Leiderschapsfuncties						x	x				
Groepsontwikkeling	x				x		x				

Er zijn ook zwakke plekken te constateren. Er ligt een zwakke plek bij de ontwikkeling van het development team. Ook binnen dat team spelen de opgaven op het vlak van de procedure, van de inhoud en van het sociaal-emotioneel proces. Dit team wordt geacht om zonder verdere 'spel' regels of hulpmiddelen, gezamenlijk voor deze drie opgaven oplossingen te vinden. Daarbij is de rol- en invloed-verdeling binnen het development team binnen scrum opengelaten. Hierin zijn ze sterk afhankelijk



van de begeleiding en ondersteuning van de scrummaster en van de samenwerking tussen de scrummaster en de product-owner die allebei een sturende rol vervullen. Om te komen tot zelfsturing, zoals binnen scrum de bedoeling is, is het team dus sterk aangewezen op de scrummaster in het begeleiden van het proces en de product-owner in het bieden van sturing op de inhoud. Een aandachtspunt zie ik in de begeleiding en sturing van het hele scrumteam. De scrummaster is tijdens de retrospective facilitator. Kan de scrummaster, zelf onderdeel van het scrumteam, deze rol in die setting waarmaken?

Ook rijst de vraag hoe de samenhang met de totale organisatie waar een scrumteam deel van uit maakt, wordt gewaarborgd. Scrum geeft hier geen handvatten voor, voorziet alleen in bijeenkomsten voor scrumteamleden. Uitzondering hierop is de review, maar deze bijeenkomst is enkel gericht op inspectie van het inhoudelijke product. Dit kan het gevaar met zich meebrengen dat het scrumteam geïsoleerd aan de slag is en/of dat er sprake is van een slechte afstemming met de organisatie.

## **8.4 Samenwerken op afstand, groepsdynamica en scrum**

In hoofdstuk 4, paragraaf 4.2.2 is een eerste blik geworpen op de extra complicaties bij het gedistribueerd samenwerken. In hoofdstuk 6 is dat uitgebreid met aandachtspunten bij het gedistribueerd software ontwikkelen. Bevindingen komen uit de literatuur en uit de praktijk.

Er blijken factoren te spelen op een drietal gebieden, te weten factoren op het vlak van afstemming, factoren die te maken hebben met controle houden over de organisatie van het werk en factoren op het gebied van het interpersoonlijke proces.

Wat betreft afstemming gaat het om het delen van informatie, het coördineren van perspectieven, het tot stand brengen van gedeelde betekenisgeving, en het komen tot gezamenlijke kennis. Het ontwikkelen van gedistribueerde software vraagt heel veel ad hoc, informele communicatie en informatie uitwisseling. Het hebben van dezelfde werkprocessen en manieren om zaken aan te pakken blijkt van belang. Bezien vanuit de groepsdynamica liggen de uitdagingen wat betreft afstemming op het terrein van de procedure. Scrum blijkt juist op dat procedurele vlak veel houvast te bieden door de basisregels, de events, de rollen en de artefacten.

Daarnaast spelen factoren een rol op het vlak van controle houden over de organisatie van het werk. Het gaat dan om het goed omgaan met de afhankelijkheden, zorgen voor standaarden en structuur en zorgen voor goed taakbesef. Vanuit groepsdynamisch perspectief gaat het hierbij om de combinatie van procedure aspecten en inhoudelijke aspecten. Omdat scrum op procedureel vlak veel houvast geeft, kan er meer aandacht en energie uitgaan naar de taakaspecten.

Wat betreft factoren op het vlak van interpersoonlijke processen gaat het om cohesie, vertrouwen, gevoel van social presence, het opbouwen van een relatie en het omgaan met conflicten. Groepsdynamisch gesproken liggen deze uitdagingen op het vlak van het sociaal-emotionele, relationele en interpersoonlijke proces. Hier gaat het om het tot stand brengen van een team en het handhaven van het team. Zoals uit de vorige paragraaf blijkt is scrum in potentie helpend naar het groepsproces.

## 8.5 Samenvatting en conclusies

In dit hoofdstuk is het theoretisch veld van de groepsdynamica beschreven. Om de lezer die niet in de groepsdynamica is ingeburgerd te oriënteren, ben ik begonnen met een globaal overzicht te geven van de geschiedenis van de groepsdynamica. Vervolgens is een selectie van inzichten en theorieën rondom groepsdynamische thema's aan de orde gekomen waarvan ik intuïtief meen aan te voelen dat er raakvlak is met het succesvol zijn van scrum. Deze selectie van inzichten en theorieën heb ik vervolgens als uitgangspunt gebruikt om de spelregels en onderdelen van scrum te analyseren. Uit deze analyse komt naar voren dat scrum inderdaad randvoorwaarden biedt die een brug kunnen slaan tussen de opdracht van een projectteam en de groepsprocessen die spelen, zodanig dat succesvolle samenwerking kansrijker is. De basisregels, rollen, events en artefacten van scrum bieden op belangrijke groepsdynamische aspecten houvast en faciliteren de processen die spelen in een groep.

Er komen ook zwakke plekken naar voren. Zo blijkt de zelfsturing van het development team sterk afhankelijk van de scrummaster en de product-owner. Ook de samenhang met de gehele organisatie waar een scrumteam deel van uit maakt, wordt niet gewaarborgd. Het risico bestaat dat een scrumteam te geïsoleerd aan de slag is.

Daarna heb ik de koppeling gemaakt met de extra complicerende factoren van gedistribueerde scrum en is aannemelijk te maken dat scrum ook in het samenwerken op afstand randvoorwaarden biedt die het samenwerken op afstand succesvol kunnen maken.

Met dit hoofdstuk eindigt het eerste spoor en het derde deel van dit proefschrift. De bevindingen zoals in dit hoofdstuk beschreven gebruik ik als input voor het opstellen van een raamwerk. Dat raamwerk wordt in deel 5 hoofdstuk 12 beschreven. In het volgende deel beschrijf ik het tweede spoor: de excursie.

## Deel 4 Op excursie

In de voorgaande hoofdstukken is duidelijk geworden dat samenwerken op afstand kritische factoren kent en extra complexiteit met zich meebrengt in het samenwerkingsproces. De literatuur en de gesprekken met de betrokkenen in de praktijk laten eenzelfde beeld zien.

Scrum als projectmethode wordt door de betrokkenen in de praktijk als helpend ervaren in het samenwerken op afstand. Kijkend naar scrum met een groepsdynamische bril op, is te verklaren dat deze projectmethode kan helpen om een aantal problemen in het samenwerken in groepen te voorkomen. De methode bevat onderdelen die het samenwerkingsproces vergemakkelijken.

In de Centric praktijk is zowel scrum als het samenwerken op afstand nieuw. Daarmee staat de organisatie voor de opgave om op beide fronten te leren terwijl 'de business' gewoon doorgaat. Het gaat om twee voor de organisatie ingrijpende veranderingen waarbij er wel ideeën bestaan over welke richting het op zou moeten gaan, maar waarbij vooral sprake is van, zoals Boonstra (2000) zegt, ambigue vragen en onvoorspelbare interactiepatronen. Hij noemt dat derde-orde veranderingen, waarbij *"...nieuwe vormen van organiseren ontstaan en vernieuwingen in gang worden gezet op weg naar een onbekende toekomst."* (Boonstra, 2000, p.17). Hij spreekt in dit verband over lerend vernieuwen. In de gedistribueerde scrumteams komen de twee opgaven samen. De leden van de gedistribueerde scrumteams worden als eerste concreet geconfronteerd met deze veranderingen. Het leerproces start bij hen. Kunnen deze teams gaan dienen als aanjagers van verandering?

*"Teamleren is van essentieel belang, omdat het teams (...) zijn die in moderne organisaties de leerkernen vormen. Hier vinden veranderingen hun oorsprong; pas als teams kunnen leren kan de organisatie leren."*

*(Bron: Senge, 1990 in Homan, 2001, p.4)*

Vanuit mijn interesse en mijn professie als begeleider bij leer- en veranderingsprocessen word ik, bijna automatisch, getrokken naar een leerperspectief. In deze fase van mijn zoektocht betrek ik actief de scrumteams. Door alles wat ik tot nu toe te weten ben gekomen, kriebelt het om aan de slag te gaan en samen te zoeken. Bovendien sluit het leerperspectief aan bij de achtergrond en intentie van scrum. In een wereld vol voortdurende en snelle veranderingen zijn aanpassing en flexibiliteit noodzakelijk, is leren noodzakelijk (Schön, 1973; Nonaka en Takeuchi, 1995).

Daarbij borduur ik voort op gedachten over de retrospectieve die me niet loslaten. Kijkend naar de kritische factoren, gecombineerd met wat ik tot nu toe van scrum gehoord en gezien heb, vraag ik me steeds meer af *of* en *hoe* het, in mijn ogen, helpend potentieel van de retrospectieve beter benut kan worden. Bij uitstek de retrospectieve lijkt me het aangewezen scrumevent om samen te werken aan het samenwerken op afstand. Mijn aanname is dat de kritische factoren als aanknopingspunten kunnen dienen om te ontdekken wat leren samenwerken voor dat specifieke team betekent. Door samen te kijken naar hun manier van samenwerken, hun ambities en zo een stap verder te komen. Kan de retrospectieve benut worden om te sturen op de kritische factoren die de teamleden in de specifieke teams ervaren?



*Nederlandse scrumteamleden met hun Roemeense collega's aan de andere kant van de videoverbinding*

Mijn zoektocht krijgt dus een verdere verdieping. Nieuwe, andere vragen dienen zich aan. Ze spitsen zich toe op drie kernvragen:

1. Is samenwerken op afstand te zien als een leerproces? Is samen werken in een gedistribueerd team te zien als een leerproces? Wat betekent dat perspectief? Is de retrospective te gebruiken als leerruimte? Wat betekent dat?
2. Welke condities of voorwaarden zijn belangrijk om samenwerken op afstand te leren?
3. Als de teams leren, leert de organisatie dan? Als het gedistribueerde scrumteam leert, leert de organisatie dan ook om op afstand samen te werken?

Ik begin in de praktijk.

## 9 AAN DE SLAG MET DE TEAMS

### 9.1 Inleiding

De mogelijkheid ontstaat om met één team aan de slag te gaan. Enkele maanden later dient de mogelijkheid van een tweede team zich aan. Weer enkele maanden later word ik betrokken bij een derde team. Met dit derde team kom ik niet verder dan de eerste stap.

In dit hoofdstuk doe ik verslag van de samenwerking met deze drie scrumteams. Het hoofdstuk is als volgt opgebouwd. In paragraaf 9.2 geef ik een toelichting op de aanpak die ik heb gevolgd. Vervolgens bespreek ik de teams apart. Daarbij begin ik met in vogelvlucht een aantal karakteristieken te vermelden van het team. Ik heb enkel die karakteristieken geselecteerd waarvan ik denk dat ze van belang kunnen zijn voor het samenwerkingsproces. Dat betekent dat ik een aantal, voornamelijk technische en inhoudelijke karakteristieken hier buiten beschouwing laat. Na de karakteristieken vertel ik wat we samen gedaan hebben. Ik geef een korte beschrijving van de onderzoeksactiviteiten en de bevindingen. In paragraaf 9.3 staat op die manier het eerste team, Team 1 genoemd, centraal. In paragraaf 9.4 komt het tweede team, Team 2 genoemd, aan de orde en tot slot gaat paragraaf 9.5 over het derde team, Team 3 genoemd. In paragraaf 9.6 geef ik de overkoepelende bevindingen weer.

### 9.2 Aanpak

Zoals gezegd ontstaan de mogelijkheden om met de teams aan de slag te gaan gaandeweg. De aanpak van het eerste team gebruik ik in grote lijnen ook bij de andere twee teams. De evaluatie met het eerste team geeft geen aanwijzingen om de aanpak te wijzigen. Daardoor ontstaat dus bij ieder team min of meer eenzelfde procedure.

Als eerste stap sluit ik aan bij een daily stand-up. Tijdens die bijeenkomst introduceer ik mezelf, licht ik de reden van mijn aanwezigheid toe en vraag ik hen of ze met me aan de slag willen. Ook geef ik aan volgens welke stappen we gaan werken.

De tweede stap zijn individuele interviews die ik enige weken later met de scrumteamleden heb. Tijdens de interviews vraag ik naar de samenwerkingservaringen in het scrumteam en of en hoe ze scrum als helpend ervaren. Op deze twee thema's na zijn de gesprekken open en ongestructureerd. In ieder interview stel ik mij nieuwsgierig op, vanuit een 'niet-weten' houding om ruimte te geven aan iedere inbreng en om zicht te krijgen op het perspectief van mijn gesprekspartner. Tijdens de interviews maak ik, na toestemming van de betrokkenen, geluidsopnames. Ik geef aan dat de inbreng van iedereen geanonimiseerd wordt. Na afloop van de gesprekken luister ik de opnames terug, en werk ik ze uit in een verslag met gedeeltelijk transcripties. Deze uitwerkingen cluster ik vervolgens.

De derde stap is het terugkoppelen van de clustering naar het team. Hiervoor gebruik ik een retrospective. Deze retrospective begeleid ik zelf.

Tijdens deze terugkoppeling vraag ik naar de herkenbaarheid van de resultaten, is er ruimte om met elkaar in gesprek te gaan over de resultaten en onderzoek ik het commitment om aan de slag te gaan met de ervaren kritische factoren.

De vierde stap is gericht op het samenwerkingsproces. Tot dan toe gebruikten de scrumteams de retrospective als een procedurele interventie. Een interventie om te reflecteren op de middelen en werkwijzen die het team hanteert om de inhoudelijke taak te klaren. Tijdens deze retrospective gebruik ik het als een procesmatige interventie. Een interventie die zich richt op het proces van samenwerking. Een reflectie op de patronen in de samenwerking en de onderlinge verhoudingen (Wierdsma en Swieringa, 2011). We onderzoeken de beelden die de teamleden hebben ten aanzien van de samenwerking en creëren een gewenst toekomstbeeld.

Met behulp van een oefening staan we stil bij patronen in de onderlinge samenwerking en de onderlinge verhoudingen. De oefening is gelijk aan de oefening die ik in een eerder stadium met succes gebruik heb in een retrospectieve met een co-located team (zie paragraaf 5.5.3). Tijdens de oefening onderzoeken we de beelden die de teamleden hebben ten aanzien van de huidige samenwerking, creëren een gewenst toekomstbeeld en gaan op zoek naar wat er voor nodig is om dat gewenste toekomstbeeld waar te maken. Om te onderzoeken of de interventie als nuttig ervaren wordt voor het verbeteren van het samenwerkingsproces, faciliteer ik aan het einde van de bijeenkomst een plenaire evaluatie. Zo kunnen de scrumteamleden de waarde van een dergelijke retrospectieve gezamenlijk bespreken en kunnen van daaruit acties ontwikkeld worden voor een volgende retrospectieve. Ik maak geluidsopnames tijdens de bijeenkomst, werk na afloop de oefening uit en stuur deze uitwerking naar het team. Vervolgens heb ik ‘vinger- aan-de-pols gesprekken met de scrummaster om het team te blijven volgen.

Bij één van de drie teams stopt het traject na de tweede stap. Ondanks vele pogingen lukt het niet om een gezamenlijke terugkoppeling te organiseren. Het team heeft grote problemen, stopt met scrum en verandert uiteindelijk volledig van samenstelling.

In één team zetten we nog een vervolgstap met een tweede bijeenkomst rondom het samenwerkingsproces.

In mijn contacten met de teamleden en tijdens het faciliteren van de retrospectives heb ik geprobeerd een relationele praktijk op te zetten van hoge kwaliteit. In de contacten met de teamleden ben ik transparant over mijn bedoelingen. Ik bied ruimte om te komen tot een gezamenlijke agenda en zet de inbreng van de betrokkenen daarbij centraal. Ik zoek naar manieren om te komen tot een gedeeld eigenaarschap. Ik houd de teamleden op de hoogte en zorg dat er alle gelegenheid is om mij te bevragen of contact met me op te nemen. Op de mogelijkheid om stellingen of standpunten te weerleggen probeer ik steeds scherp te zijn.

## 9.3 Team 1

### 9.3.1 In vogelvlucht

In deze paragraaf beschrijf ik in vogelvlucht een aantal karakteristieken van Team 1 en geef ik een korte weergave van een aantal gebeurtenissen. Bij de selectie van de karakteristieken beperk ik me tot datgene waarvan ik meen dat deze van belang kunnen zijn voor het samenwerkingsproces.

- *Grootte van het team en de verdeling over de locaties.* Team 1 heeft bij aanvang van onze samenwerking 10 leden. Twee leden van het development team zitten in Iasi, 6 development teamleden in Gouda, de scrummaster en de product-owner ook in Gouda. De product-owner heeft naast de rol van product-owner ook de functie van productmanager. Van de development teamleden in Gouda zijn 4 teamleden part time betrokken. Daarvan zijn er twee pas sinds kort betrokken. Twee andere part time teamleden zijn functionele specialisten.
- *Teamsamenstelling.* In het team zit bij aanvang 1 vrouwelijke Roemeense ontwikkelaar. Later worden twee vrouwelijke collega's aan het team toegevoegd. De leeftijden en werkervaring lopen uiteen. De gemiddelde leeftijd van het team is midden dertig. Op de twee uitersten zit aan de ene kant een jonge onervaren collega en aan de andere kant een oudere, zeer ervaren collega.
- *Wisselingen in het team.* Kort na de interviewronde verlaat 1 part time development teamlid (recent toegevoegd) het team om zich op een ander project te richten. Eén part time lid van het development team (recent toegevoegd aan het team) komt full time bij het team. Na de interviewronde wordt de scrummaster op verzoek van het development team vervangen door een andere scrummaster. Tijdens de derde en laatste retrospectieve die ik met het team heb zijn twee nieuwe vrouwelijke collega's aan het team toegevoegd; één nieuwe Roemeense collega in Iasi en één collega in Gouda. Tussen de eerste en de tweede retrospectieve verlaat de product-owner het

team omdat het niet meer te verenigen is met zijn andere werkzaamheden. Een development teamlid uit het development team wordt de nieuwe product-owner.

- *Aantal sprints.* De sprintlengte is drie weken. Op het moment van starten heeft het team gedurende 8 sprints samengewerkt.
- *Gemeenschappelijke start.* De scrumteamleden hebben geen gemeenschappelijke start gehad.
- *Fysieke bijeenkomsten.* De product-owner en één development teamlid zijn in Iasi geweest en zijn daar een aantal dagen met de twee Roemeense development teamleden opgetrokken. Ook de scrummaster is naar Iasi geweest. Vlak voor de interviews in Nederland zijn de twee Roemeense collega's een week in Nederland geweest. Tijdens de laatste retrospectieve zijn twee Roemeense collega's over uit Iasi en is één Roemeense collega in Iasi gebleven. Tussentijds is de nieuwe product-owner naar Iasi geweest en op een ander moment is ook de scrummaster naar Iasi geweest.
- *Product.* Het team bouwt aan een nieuw te ontwikkelen product.
- *Begeleiding.* De scrummaster en de product-owner hebben de interne opleiding voor scrum gehad. De development teamleden in Roemenië hebben dezelfde opleiding in Iasi gehad. Het team heeft een scrumcoach.
- *Specifiek.* Tijdens de periode dat ik samen met het team werk, bouwt de nieuwe product-owner een vriendschapsband op met één van de Roemeense collega's. De Roemeense development teamleden hebben veel aan de kennissessies die ze zo nu en dan hebben met de Nederlandse architect uit het development team. Tijdens de ontmoetingen over en weer tussen Gouda en Iasi wordt er ook energie gestoken in het informeel samenzijn. Tijdens de periode dat ik samen met het team werk, vragen zowel de product-owner als de scrummaster het development team om feedback op de manier waarop ze hun rol invullen.

### 9.3.2 Activiteiten en bevindingen

Team 1 is het eerste team waar ik mee aan de slag ga om te kijken hoe we de samenwerking in het team voor de toekomst succesvoller kunnen maken. In deze paragraaf geef ik een overzicht van de verschillende activiteiten die we samen ondernomen hebben en wat de bevindingen zijn. Achtereenvolgens beschrijf ik de interviews, de eerste retrospectieve, het vooroverleg voor de tweede retrospectieve, de tweede retrospectieve, en tot slot de derde retrospectieve. In de bijlage is een uitgebreid verslag van de drie retrospectives, inclusief letterlijke citaten terug te vinden.

#### 9.3.2.1 De interviews

Na de eerste kennismaking tijdens de daily stand-up begin ik met de interviews. De eerste gesprekken heb ik in maart met twee ontwikkelaars in Iasi. Twee maanden later spreek ik met de andere scrumteamleden. In de tussentijd zijn de twee Roemeense ontwikkelaars eind april in Nederland geweest. Uit de analyse van de gesprekken komt een algemeen beeld bovendien van wat de scrumteamleden van Team 1 als kritisch ervaren.

- *Openheid.* Het gaat dan om het delen van je gedachten, mening, twijfel, aarzeling, onzekerheden en gevoelens met elkaar. Ook om uitleg durven vragen, feedback durven geven en verwachtingen uitspreken en delen worden genoemd.

M: *"Je moet een meningsverschil kunnen hebben over hoe je iets op moet lossen. Als je dat niet hebt dan krijg je gewoon een suboptimale oplossing in een aantal gevallen."*

V: *"Eh..., ze laten niet zo snel horen wat ze denken, voelen. Toen ze hier waren heb ik ze daar ook op aangesproken. Ze waren ook blij dat ik dat zei, want ja..., zij wisten niet dat wij zo dachten."*

P: *"... maar ik vond ze heel, ja..., ze waren in het begin heel gereserveerd en ik heb ook letterlijk gezegd: 'Je moet ook wel echt zeggen wat je er van vindt. Als je iets niet aanstaat of als je..., hè! Je moet eigenlijk nèt zo direct worden als eh..., als de Hollanders om het zo maar te noemen want het is toch gewoon heel erg"*

*belangrijk dat je zegt wat je ervan vindt. Of als je denkt nou dit moeten we echt niet doen of niet verstandig of eh..., helemaal de verkeerde weg ingegaan. Eh ja..., dan moet je ons wel eh..., dan moet je dat wel op tafel kunnen leggen.”*

*F: “People should not have a fear of reporting something. So I am a bit late! People should not be afraid to report that they are a bit late because eh..., because they are afraid of consequences. So they must feel eh..., I don’t know..., at ease when communicating with others. So they have to establish a sort of friendship relation. So everything goes smooth, because in the team everybody should know everything, because in the end it is the work of the team, not the work of the individual. You can only do this with good communication.”*

- **Voortdurende interactie.** De teamleden geven aan dat het noodzakelijk is om voortdurend met elkaar in interactie te zijn, voortdurend informatie uit te wisselen, snel contact te maken en daarvoor alle mogelijke contactmanieren te benutten. Het is belangrijk om je bewust zijn van het belang van het geven van extra uitleg, ook omdat het Engels voor iedereen een tweede taal is.

*V: “Ehm, nou ja..., ik heb wel gemerkt, dan had ik een ontwerp gemaakt en naar mijn idee waren ze duidelijk maar als je dat dan toch niet bespreekt en het gewoon alleen overdraagt, dat werkt toch niet. Ehm..., en ook andere zaken zoals fouten die je vindt en die je dan blogt in het systeem, ik heb daar een beeld bij, maar ehh..., qua interpretatie kunnen er toch verschillen ontstaan en zeker op afstand, dan moet je toch echt zorgen dat je communiceert ja.”*

*R: “Ehm..., kritische factor is toch wel de communicatie denk ik. Als er echt problemen zijn dan moet je mekaar goed kunnen bereiken en dan is het fijn om meer dan e-mail te hebben. We gebruiken bijvoorbeeld Lync, dan kun je af en toe wat berichtjes sturen. E-mail is echt 1 op 1, je stuurt een bericht, je wacht op antwoord en je reageert erop, maar je moet sneller kunnen reageren. Maar dat kan via e-mail niet. Kritische factor is dat je echt wel dialoog kunt opzetten. Of dat via een conference, telefoon of Lync gaat, maar dat je echt op elkaar kunt reageren. Continu. Ik denk als dat niet zou zijn, dat het heel lastig wordt. Alleen al vertraging zeg maar. Iemand heeft een probleem, vraagt iets, je geeft een uur later antwoord, je probeert het, het helpt niet, ja. Je moet echt snel kunnen communiceren.”*

**Persoonlijke relaties opbouwen.** Teamleden ervaren het als belangrijk dat er snel een persoonlijke relatie ontstaat zodat je je meer op je gemak voelt bij elkaar. Doordat je elkaar beter en persoonlijker kent is het ook makkelijker om open te zijn, feedback te geven en is het makkelijker om de interactie op de juiste manier te interpreteren. De fysieke bijeenkomsten vinden de teamleden daarvoor van groot belang, met daarin ook aandacht voor het sociale informele programma.

*M: “Yeah, it was very nice to have them here because we got the chance to getting to know each other and I think it was a moment that marked our communication level, you know. Because now, we can speak..., I mean it is different from how it was before their arrival in Iasi. We bonded, pooled, playing pool and bowling. One evening we had dinner and lunch and got the chance to really know the other person at a more personal level. Not only business related, let’s say. I think this is very important.”*

*J: “Ik moet eerlijk zeggen, ik hoef niet persé een persoonlijke band met iemand te hebben om heel goed met elkaar samen te kunnen werken, al helpt het wel denk ik.”*

*Ing: “Ja?”*

*J: “Ja!” (stilte, IV)*

*Ing: “Dat is eigenlijk wel heel interessant, want waarin helpt het?”*

*J: “Ehm..., je kent iemand z’n nukken een beetje en z’n eh..., ja... Je weet beter hoe je met iemand om eh..., het beste met iemand om kan gaan en ik vind het zelf voor de sfeer ook wel leuk.”*

*V: “Ik denk toch, zeker in het begin, moet je toch een relatie opbouwen. Dus je moet toch echt wel effe wat aan teambuilding doen. Dat je mekaar beter leert kennen, dat je eerder geneigd bent om op elkaar af te stappen dan dat het een onbekend persoon is en uit een ander land die je dan ineens wat moet vragen en waar je mee samen moet werken. Daarmee maak je de afstand toch wat kleiner.”*



R: "Ja, ja ja..., en in die zin was het ook goed dat zij hierheen zijn gekomen afgelopen april om ook echt de mensen te zien zeg maar. Want nee..., het is wel prima zo'n video conference room maar het is toch ook leuk om mensen gewoon echt een keer te spreken en life te ontmoeten. Het is geen vervanging helemaal, zo'n video room."

Ing: "Want wat heeft het je extra opgeleverd?"

R: "Nou ja..., gewoon een completer beeld van iemand, denk ik. Eh..., dat je beter inschatting kunt maken hoe ze zijn, wie ze zijn en iets meer achtergrond informatie van de personen zelf. Ik denk dat het, ja dat je wel makkelijker communiceert met mensen. Of dat je, het is ook wel nodig, denk ik om mensen te kennen om bepaalde, juist omdat je op afstand zit, communiceer je bijvoorbeeld vaak via e-mail of Lync of gewoon berichtjes. En het is denk ik goed om mensen te kennen om die communicatie of ja de dingen die gecommuniceerd worden, goed te kunnen schatten. Het zijn natuurlijk hele aparte communicatiemiddelen, je kunt, je interpreteert heel snel dingen die op schrift staan en of dat altijd juist is weet ik niet. En dat is makkelijker als je, ja..., als je iemand kent en de persoonlijkheid kent of denkt te weten hoe iemand het bedoeld heeft of wat er mee gevraagd of gezegd wordt of. Ik bedoel..., van de één neem je de dingen iets serieuzer dan van de ander zeg maar..., sterker nog, als je denk ik blind naar e-mails zou kijken dan zou je best kunnen schrikken. Als je iemand kent denk je ja..., het staat er wel heel hard of zo, maar zo bedoelt hij het niet of ja..., inschatten van eh..., zaken die gecommuniceerd worden."

R: "Nou ik denk toch ook wel de goede kennismaking in het begin. Wat we net al zeiden eigenlijk. Dat je mensen wel leert kennen, dat dat toch wel een vereiste is om echt als team samen te kunnen werken moet je ook wel weten hoe en wie mensen zijn, zeg maar. En dat leer je eigenlijk niet uit die daily stand-up, want dat zijn toch te korte momenten waarbij toch te veel mensen aan het woord zijn. Dus ik denk dat een, ja bij een start van een team, dat het wel goed is om gewoon echt kennis te maken. Fysiek. Of ten minste..., ja, face-to-face zeg maar."

**Plezier hebben met elkaar.** De teamleden geven aan dat het van belang is om het leuk te hebben met elkaar, 'als vrienden' samen te werken, gemeenschappelijkheden te hebben, gedrevenheid en enthousiasme voor het product te hebben, teamgevoel te ervaren.

P: "Leuke applicatie, performed goed, ziet er goed uit. Ja, mensen werken er gewoon met plezier aan. Ehm, dus dat maakt ook dat het leuk is. En het is een goede mix van mensen. Ik vind het inmiddels gewoon een goed team. De Roemenen zijn over het algemeen vrij jong hè, nou wij hebben ook vrij jonge mensen in het team, we hebben ook een GIS ontwikkelaar van 22, nou Florin in Iasi is ook 22, dus ja... Weet je ze zijn allemaal ja... Er zitten er gewoon een aantal bij die zijn eind twintig, begin dertig, dat is gewoon..., ja..., dat is gewoon goeie mix van mensen. Dus dat bepaalt het wel. En het contact gaat gewoon leuk. Ja, je moet elkaar ook leren kennen, maar dan loopt het ook gewoon goed."

M: "Werk moet leuk zijn! (...) Lol is essentieel"

- **Informele 'koffie' momenten.** Teamleden geven aan dat ze de informele en spontane momenten, zoals bijvoorbeeld even kletsen bij het koffie automaat missen.

R: "Je mist toch denk ik wel net een beetje de informele bijeenkomsten die je normaal gesproken wel hebt. En dat is ook wel weer goed in de zin dat als je communiceert of als je een moment hebt dat je communicatiemiddelen hebt zoals bv de video conference room dat je die tijd wel nuttig gebruikt. Ehm..., maar dat is tegelijkertijd ook wel het nadeel dat je heel vaak ook dingen of wat dan ook terloops zegt en dat mis je eigenlijk. Ik bedoel eh..., hier bij het koffieautomaat wordt ook wel dingen besproken, waar je zegt waar ben je mee bezig bent, hoe het gaat ja. Best, niet best, want..., en voor je het weet heb je wel dingen afgestemd met anderen of gewoon als klankbord mensen gebruikt en dat gaat niet met zo'n afstand. Dus ja, wisselend zeg ik al. Ach ja, eigenlijk is het ook wel weer goed omdat je wel iets meer formele iets bewuster bent van de momenten dat je contact hebt dat je ook... ik denk dat je de tijd dat je elkaar spreekt efficiënter gebruikt dan wanneer ze hier zouden zijn. Dan zit er ook..., kijk, normaal gesproken zitten er ook wel hoe was je weekend en lekker weer momenten tussen, ja die heb je niet, maar die mis je natuurlijk niet. Tegelijkertijd komen uit dat soort ook wel weer zinvolle gesprekken voort dus..., en die heb je dan dus ook niet."

Doordat er net twee nieuwe leden zijn toegevoegd aan het development team speelt bij een paar teamleden het thema van integratie, en nog even wennen in het team en aan het werken op afstand. Ook is er recentelijk besloten dat er twee andere development teamleden in plaats van part time, full time op het project gaan meedraaien. Ook dat komt in de gesprekken terug.

#### 9.3.2.2 De eerste retrospective

Vier maanden na de interviews is de retrospective met de terugkoppeling van de interviewresultaten. Voorafgaand aan de bijeenkomst heb ik alle scrumteamleden een samenvatting toe gemaild. Ter plekke licht ik mijn bedoeling met de terugkoppeling toe. Ik geef aan niet alleen te willen toetsen maar ook de mogelijkheid te willen bieden om er met elkaar over in gesprek te gaan en te zien hoe de samenwerking verder verbeterd kan worden.

De resultaten worden door de teamleden herkend en zijn tegelijkertijd aanleiding voor discussies over kennisdeling en over de directheid van de Nederlanders. Opgemerkt wordt dat het geen statische resultaten zijn en dat er al veel verbeterd is. Een aantal teamleden vragen zich dan ook af hoe het zich door de tijd heen gaat ontwikkelen. Ik sluit me daar bij aan en vraag hen hoe ze kijken naar een volgende bijeenkomst om verder door te gaan op hun samenwerkingsproces. Ze reageren unaniem positief.

Tijdens de bijeenkomst vallen me een aantal zaken op.

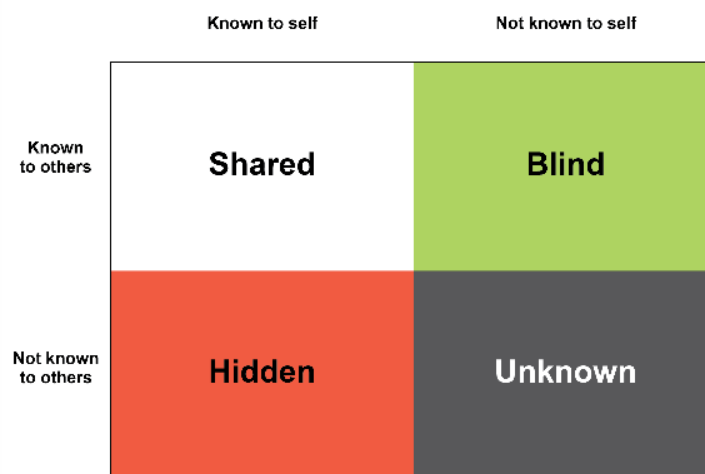
- *De rol van de product-owner.* De product-owner heeft tijdens de bijeenkomst veel inbreng. Hij vraagt actief door op onduidelijkheden en zorgen die leven bij teamleden. Ook is hij duidelijk over wat hij als product-owner belangrijk vindt, waarmee hij sturend is in de discussie. Dat helpt het team omdat daarmee discussiepunten die spelen in het team afgebakend of opgelost worden. Ook stelt hij het team gerust wat betreft hun zorgen over minder productiviteit als gevolg van het integratieproces van de nieuwe teamleden. Hij maakt tevens van de gelegenheid gebruik om het team een compliment te geven.
- *De openheid.* Een 'lastige' zaak die op dat moment speelt is het thema van de kennisdeling. Tijdens de bijeenkomst wordt dit thema openlijk aangekaart. En wordt er actief doorgevraagd om het perspectief van de inbrenger te begrijpen. Tijdens de discussie komen meningen, twijfels, onzekerheden, teleurstellingen en eigenaardigheden van teamleden ter sprake.
- *Het communicatieproces in het team.* Het is een grote groep die aan de bijeenkomst deelneemt (2 leden in Iasi en 8 leden in Gouda). Er is voor iedereen ruimte om inbreng te hebben en er is een discipline ontstaan om je hand op te steken als je iets wilt zeggen. Het komt vaker voor dat iemand zichzelf corrigeert als-ie van deze discipline afwijkt dan dat er door elkaar heen gepraat wordt. Er zit rust en ruimte in hun discussies.
- *Verschillen overbruggen.* Tijdens de bijeenkomst wordt er gesproken over verschillen; verschillen in stijlen van communiceren, culturele verschillen, verschil van inzicht. Door er verder op door te vragen en op zoek te gaan naar hoe de ander er naar kijkt, lijken de verschillen overbrugd te worden.
- *De ontspannen sfeer.* Ondanks 'lastige' onderwerpen ervaar ik de sfeer als ontspannen. Er worden grapjes gemaakt, er wordt gelachen en er is een afwisseling tussen heel serieus met elkaar in gesprek zijn en even een kwinkslag.

#### 9.3.2.3 De voorbespreking voor de tweede retrospective

Voorafgaand aan de tweede retrospective vindt op verzoek van de scrummaster en de product-owner een voorbespreking plaats vanwege een heftige emotionele uitbarsting van één van de Nederlandse development teamleden tijdens een voorgaande retrospective. Ze weten niet goed hoe ze het aan moeten pakken. Tijdens deze voorbespreking vraag ik niet door op de emotionele uitbarsting maar onderzoeken we de wijze waarop het team op de uitbarsting gereageerd heeft. Door erop te reflecteren wordt duidelijk dat het team op een constructieve manier is omgegaan met de uitbarsting. Deze perspectiefwisseling brengt opluchting en vertrouwen bij de product-owner en de scrummaster.

Mijn toelichting op het programma voor de komende retrospective en meer in het bijzonder de toelichting op het Yohari-window als model om openheid hanteerbaar te maken en er naar te kijken als een leerproces, grijpen de product-owner en de scrummaster aan om heel open te spreken over hun eigen onderlinge samenwerking. De twee manieren om de 'vrije ruimte' te vergroten, namelijk zelf-onthulling en feedback, passen ze in het gesprek meteen toe. Juist omdat ze zo anders zijn, denken ze dat het zeker nodig is om op deze manier regelmatig met elkaar te praten.

Na afloop van het gesprek onderkennen ze het belang van een grote 'vrije ruimte'; het gebied in het Yohari-window waar je van elkaar weet hoe de ander denkt, wat de ander vindt, wat de ander verwacht. Hoe groter deze ruimte, hoe gemakkelijker het samenwerkingsproces. Het besef dat het iets is wat geleerd moet worden, ervaren ze als een opluchting.



*Het Yohari-window*

#### 9.3.2.4 De tweede retrospective

Deze tweede retrospective staat in het teken van het vergroten van de openheid in het team. Er zitten 2 personen in Iasi, 9 personen in Gouda. Ik faciliteer de bijeenkomst. Het start met een toelichting op het Yohari-window. Ik benadruk dat het gaat om een leerproces. Vervolgens is er een oefening waarin de teamleden op zoek gaan naar wat op dit moment goed gaat op het vlak van openheid, hoe ze het zouden willen en wat er voor nodig is om één stap te verbeteren. Tot slot vraag ik hen welke bijdrage een ieder individueel zou kunnen leveren om dat te realiseren. Na de bijeenkomst werk ik de resultaten van de oefening uit en stuur deze naar de scrumteamleden, samen met extra informatie over het Yohari-window.

Analyse van de uitkomsten van de oefening laat een aantal elementen zien:

- We hebben elkaar inmiddels leren kennen,
- zijn ons bewust van (culturele) verschillen,
- hebben discussies en nemen daar de tijd voor,
- bespreken spanningen,
- gebruiken humor, hebben een goede sfeer in het team,
- geven en vragen feedback, stellen directe vragen.

De individuele voornemens bewegen zich op het vlak van meer vragen stellen, eerder praten over (kleine) irritaties, en feedback geven en vragen. Na afloop reflecteren we gezamenlijk op de bijeenkomst. Teamleden vonden het nuttig. Het blijkt een goed vervolg op hun laatste retrospective en heeft zo een bijdrage geleverd aan jezelf kwetsbaar op kunnen en durven stellen in het team. Ook

geven ze aan dat het nuttig is om van tijd tot tijd een retrospective te houden waarin reflectie op de psychologische kant van het samenwerkingsproces centraal staat. We spreken af dat als er behoefte aan is, ik opnieuw een soortgelijke retrospective zal faciliteren.

Door deze retrospective heb ik ervaren dat het uitvoeren van een programma als dit met een gedistribueerd team ook goed mogelijk is. Het vraagt wel goede technische hulpmiddelen zoals de VCR. Ook is het van belang om ervoor te zorgen dat de procedure helder en duidelijk is. Onduidelijkheid of een vage, open structuur zal verwarring, discussie en tijdsverlies opleveren.

#### 9.3.2.5 De derde retrospective

Op verzoek van de product-owner en de scrummaster heeft de derde retrospective het thema feedback. Naar hun inschatting is het thema van belang voor het team, en de scrummaster voelt zich niet zeker genoeg om het zelf te faciliteren. In de tussenliggende periode zijn er twee teamleden toegevoegd aan het team; een vrouwelijke collega in Iasi (stagiaire) en een vrouwelijke collega in Nederland. Op het moment van de retrospective zijn twee van de drie Roemeense collega's in Nederland, één collega doet mee vanuit Iasi. Ik faciliteer de bijeenkomst en heb een programma opgesteld waarin ik voortborduur op het Yohari-window met enerzijds feedback en anderzijds zelfonthulling om zo de vrije ruimte in het team te vergroten. De teamleden gaan eerst individueel, dan in duo's en vervolgens plenair aan de slag. Na afloop evalueren we de bijeenkomst. Deze derde retrospective levert de volgende bevindingen op.

- **Nuttig.** De retrospective is in de ogen van alle teamleden erg nuttig geweest. Ze geven aan een dergelijke bijeenkomst vaker te gaan houden. De uitwisselingen in de duo's was zeer levendig en uit de plenaire terugkoppeling werd duidelijk dat de teamleden inderdaad open hebben kunnen en durven spreken over elkaars gedrag als teamlid.
- **Gelegenheid.** De teamleden lieten een behoorlijke dosis gretigheid zien om met collega's te praten over wat je wel en niet fijn vindt aan het gedrag van de ander. Eén teamlid gaf aan al eerder behoefte gevoeld te hebben om hierover met anderen te spreken maar hij had er de gelegenheid niet voor kunnen vinden. Noch richting de Nederlandse collega's, noch richting de Roemeense collega's. Hoe kan dat? De Nederlandse collega's werken in elkaars nabijheid en hebben voldoende gelegenheid om één op één over dat soort zaken door te praten. In die zin lijkt de afstand dus niet de bottleneck. Eerder lijkt het te zitten in onwennigheid en niet geleerd hebben hoe te praten over dergelijke interpersoonlijke zaken. Uit de bijeenkomst blijkt dat als het gefaciliteerd wordt, er wel degelijk een hoop uit te wisselen valt.
- **Techneuten.** In aanvang was er bij de meeste teamleden zorg en scepsis over 'dit soort bijeenkomsten', die niet zouden passen bij techneuten. Dat ook techneuten die samenwerken in een team en dus te maken hebben met groepsprocessen, baat hebben bij het uitwisselen van interpersoonlijke verwachtingen was verrassend voor hen.
- **Zelfvertrouwen.** Omdat de bijeenkomst zo goed heeft uitgepakt, hebben de teamleden het vertrouwen dat ze een volgende soortgelijke bijeenkomst zelf kunnen verzorgen en heeft de scrummaster ook het vertrouwen gekregen dat hij dit zal kunnen faciliteren.

*Faciliteren van een gedistribueerd teambuildingsprogramma.* De ervaring vanuit deze bijeenkomst heeft me laten zien dat het faciliteren van een feedbacksessie inderdaad ook gedistribueerd mogelijk is. Mits goed werkende en geschikte technische hulpmiddelen. Tegelijkertijd realiseer ik me ook dat de timing van een dergelijk gedistribueerd programma cruciaal is. Het merendeel van de teamleden ervaren spanning bij aanvang van het programma. Horen hoe anderen over jouw gedrag denken, open zijn over wat je denkt van het gedrag van de ander vraagt bij ieder team zorgvuldigheid in het faciliteren en het goed timen ervan. Het kiezen van het juiste moment. Het moment waarop er een behoefte gevoeld wordt om 'de lucht te klaren' en er voldoende vertrouwen is dat je niet afgerekend gaat worden op wat je inbrengt. Gedistribueerd vraagt het extra zorgvuldigheid; het blijft moeilijk om goed in te schatten hoe het de ander vergaat. Een scrummaster en/ of product-owner die zicht hebben op groepsprocessen, gevoelig zijn voor de signalen en dicht op het team zitten, zouden die inschatting moeten kunnen maken, ook al is het team gedistribueerd. Er zijn voldoende momenten waarop het team samen face-to-face aan de slag is.

## 9.4 Team 2

### 9.4.1 In vogelvlucht

In deze paragraaf beschrijf ik in vogelvlucht een aantal karakteristieken van Team 2 en geef ik een korte weergave van een aantal gebeurtenissen. Bij de selectie van de karakteristieken beperk ik me tot datgene waarvan ik meen dat deze van belang kunnen zijn voor het samenwerkingsproces.

- *Grootte van het team en de verdeling over de locaties.* Team 2 heeft bij aanvang van onze samenwerking 8 leden. Drie mannelijke leden van het development team zitten in Iasi, 3 development teamleden zitten in Gouda, net als de scrummaster en de product-owner. Eén van de drie Roemeense development teamleden is recentelijk, sinds sprint 5 toegevoegd. Alle teamleden werken full time in het team.
- *Samenstelling.* In het team in Nederland zit één vrouwelijke ontwikkelaar en de product-owner is een vrouw. De leeftijden van de scrumteamleden lopen niet ver uiteen; zeven personen zijn der-tigers.
- *Wisselingen in het team.* Na de interviewronde wordt er in Gouda een wat ouder vrouwelijk development teamlid aan het scrumteam toegevoegd.
- *Aantal sprints.* De sprintlengte is drie weken. Op het moment van starten heeft het team gedurende 6 sprints samengewerkt.
- *Gemeenschappelijke start.* De scrumteamleden hebben geen gemeenschappelijke start gehad, maar wel bij de tweede sprint een officiële kick-off vanaf het moment dat ze voltallig waren. Deze kick-off is tevens de eerste fysieke bijeenkomst geweest. Tijdens deze kick-off hebben ze ook andere activiteiten ondernomen zoals bijvoorbeeld samen eten, kanoën, activiteiten speciaal erop gericht om elkaar wat beter te leren kennen. Ze zijn twee weken samen geweest.
- *Fysieke bijeenkomsten.* De drie Roemeense collega's komen om de drie maanden, bij iedere release voor 2 weken naar Nederland. Hierdoor hebben ze dan de review, de retrospective en de planningssessie gezamenlijk. Ze gebruiken de tijd ook om, in één ruimte, met elkaar te werken.
- *Product.* Het team bouwt aan een nieuw te ontwikkelen product.
- *Begeleiding.* De scrummaster en de product-owner hebben de interne opleiding voor scrum gehad. De development teamleden in Roemenië hebben dezelfde opleiding in Iasi gehad. Het team heeft geen scrumcoach.
- *Specifiek.* Als de Roemeense collega's over zijn in Nederland, is het de gewoonte om de dag van de review en de retrospective 's avonds gezamenlijk iets te ondernemen en daaraan voorafgaand samen te eten.

### 9.4.2 Activiteiten en bevindingen

Team 2 is het tweede team waar ik mee aan de slag ga om te kijken hoe we de samenwerking in dit team voor de toekomst succesvoller kunnen maken. In deze paragraaf geef ik een overzicht van de verschillende activiteiten die we samen ondernomen hebben en wat de bevindingen zijn. Met dit team begin ik met kennismaken en mezelf introduceren tijdens een daily stand-up. In de periode dat het complete team fysiek in Gouda bij elkaar is, trek ik een hele dag met het team op. Ik ben die dag bij de review, de retrospective en de planning. Ik kies daarvoor om een beetje een band op te bouwen met de scrumteamleden en om sfeer te proeven in het team. De dagen erna heb ik interviews met de individuele teamleden.

Drie maanden later, als het team weer fysiek bij elkaar is in Gouda, woon ik opnieuw de review bij en faciliteer de retrospective waarin ik de resultaten van de interviews terugkoppel aan het team. In deze paragraaf beschrijf ik eerst mijn observaties van de bijeenkomsten die ik heb bijgewoond. Daarna geef ik de bevindingen weer van de interviews en tot slot staan de bevindingen van de retrospective centraal. In de bijlage is een uitgebreid verslag van de activiteiten met Team 2, inclusief letterlijke citaten, terug te vinden.

#### 9.4.2.1 De bijeenkomsten

Na de eerste kennismaking tijdens een daily stand-up loop ik een aantal weken later een hele dag met het team mee. Mijn bevindingen tijdens deze bijeenkomsten zet ik op een rijtje.

- *De review.* De opkomst bij de review is groot en alle lagen van het cluster zijn vertegenwoordigd. Het enthousiasme van de product-owner en de scrummaster is zichtbaar, de leden van het development team ogen trots als ze in duo's de nieuwe onderdelen van het product demonstreren. De bijeenkomst is in het Nederlands, op de demo's van de Roemeense ontwikkelaars na. De aanwezigen stellen vragen. De sfeer is energiek en na afloop enigszins uitgelaten vanwege het applaus wat het team krijgt na de demo.
- *De retrospective.* Onder begeleiding van de scrummaster gaat het team constructief aan de slag met hun terugblik op de afgelopen sprint. De scrummaster faciliteert. Op zijn manier van faciliteren wordt enigszins lacherig gereageerd, vooral op de momenten dat hij een vraag bij het team legt en vervolgens probeert te doen wat hij zelf wil. Een aantal keren wordt hij erop gecorrigeerd. Er worden niet alleen inhoudelijke of procedurele zaken besproken. Er wordt ook gesproken over wat leden liever anders zien in het samenwerkingsgedrag van andere teamleden.
- *De planning.* Tijdens de planning gaat de product-owner actief op zoek naar de mening van de development teamleden. Ze vraagt veel door, kijkt rond en let actief op wie er eventueel nog iets wil bijdragen. Hiermee heeft ze een sterk faciliterende bijdrage.

Het team straalt veel enthousiasme en gedrevenheid uit. Het oogt als één team. De product-owner oogt sterk betrokken en heeft tijdens de bijeenkomsten een voorbeeldrol in het doorvragen en actief zoeken naar ieders inbreng. De scrummaster werkt zichtbaar hard om zo goed mogelijk te faciliteren. Door de lacherige reacties van de andere teamleden vraag ik me af in welke mate hij geaccepteerd wordt in zijn rol als facilitator.

#### 9.4.2.2 De interviews

De twee dagen na mijn meeloopdag staan de interviews gepland. Alleen de scrummaster wil niet dat er geluidsopnames worden gemaakt. Uit de analyse van de gesprekken komt een algemeen beeld bovendien van hoe de scrumteamleden de samenwerking ervaren en wat ze zien als kritische factoren.

- *Openheid.* Het delen van meningen, gedachten, zorgen en teleurstellingen. Het stellen van vragen, je durven uitspreken.
- *Persoonlijke relaties.* Elkaar kennen, je op je gemak voelen bij de ander. Daar zijn de fysieke bijeenkomst belangrijk voor. De regelmatige komst van de Roemeense collega's wordt als zeer helpend ervaren om als teamleden dicht bij elkaar te komen.
- *Frequente interactie.* Veel en voortdurend contact hebben met elkaar, daarbij gebruik maken van alle middelen die er zijn.
- *Motivatie.* De teamleden voelen zich gemotiveerd. Dat heeft te maken met de beleving dat ieders inbreng gehoord en gewaardeerd wordt, er relatieve vrijheid is om zelf te beslissen, ze positieve feedback krijgen van stakeholders en ze met de nieuwste technologieën kunnen werken.
- *Het goed hebben met elkaar.* De teamleden vinden het fijn om met elkaar samen te werken. Ze hebben plezier en werken 'als vrienden' samen. Er wordt een gelijkgestemdheid ervaren met betrekking tot de behoefte aan uitdaging, het open staan voor experimenten, gedrevenheid en enthousiasme voor het product. Ze ervaren veel onderlinge overeenkomsten. Ze zijn generatiegenoten, hebben dezelfde interesses en dezelfde humor.
- *Houding.* De teamleden geven aan dat een bepaalde houding van belang is in het gedistribueerd samenwerken. Het betekent dat je je bewust moet zijn van het feit dat communicatie een extra inspanning vraagt. Ook bewustzijn van de noodzaak om te leren, je aan te passen en jezelf willen verbeteren en niet praten in termen van goed of slecht, schuld enzovoorts.
- *Technische middelen.* De technische hulpmiddelen zijn erg helpend. De VCR omdat je elkaar op die manier iedere dag kunt zien. De chatbox helpt in het delen van informatie en voortdurend op

de hoogte zijn van wat er speelt. De keuze om alleen gebruik te maken van realtime gesprekken en e-mail achterwege te laten, wordt unaniem als positief ervaren.

- *Scrum.* Wat betreft scrum vinden de teamleden de daily stand-up erg nuttig om de werkzaamheden goed op elkaar af te blijven stemmen en het creëert betrokkenheid. Het houdt het team als het ware bij elkaar doordat ze elkaar iedere dag zien. Een tweede punt wat betreft scrum is dat de teamleden de mening zijn toegedaan dat je er flexibel mee om moet gaan. Je moet in hun ogen scrum zo aanpassen dat het 't team past.

#### 9.4.2.3 De retrospective

Drie maanden later zijn de Roemeense collega's opnieuw in Gouda en staat de terugkoppeling van de interviewresultaten in de retrospective op de agenda. Ik stuur hen van te voren de samenvatting en licht de doelstelling van de retrospective toe. De doelstelling is om de resultaten te toetsen op herkenning en te zien of we deze ook kunnen gebruiken als input voor het onderzoeken van en verbeteren van de samenwerking in het team. In het gesprek met de manager, wat ik een aantal weken eerder had, is naar voren gekomen dat het team de afgelopen sprint minder productief is geweest, veel overlegtijd hebben gehad en elkaar niet aan leken te spreken op slechte of onvoldoende prestaties. Ik ben benieuwd of ik er iets over terug hoor. De manager zal ook aanwezig zijn tijdens deze retrospective.

Voorafgaand aan de retrospective woon ik de review bij. Er lijkt een andere sfeer en minder saamhorigheid te heersen in het team. De demo wordt door twee leden van het development team gedaan in plaats van door het hele team.

Tijdens de retrospective, meteen na de terugkoppeling van de resultaten komt de verandering in het teamgevoel al naar voren. Teamleden geven aan dat er zaken veranderd zijn in vergelijking met drie maanden geleden. De teamleden zijn duidelijk minder tevreden. We constateren dat het geen vaststaand beeld is, wat in de interviews naar voren is gekomen. Ik geef aan dat het om een leerproces gaat. Daarna vraag ik hen om mee te doen aan een oefening om samen te kijken naar hoe het nu gaat, wat werkt, waar hun ambitie ligt en wat er voor nodig is om één stapje dichterbij dat doel te komen. Ik doe dezelfde oefening met hen als ik met Team 1 gedaan heb. De oefening maakt veel los. De tijd vliegt om en er is geen tijd meer om te evalueren. We zijn behoorlijk uitgelopen. Ik adviseer het team om een vervolg te geven aan deze bijeenkomst. Het is een eerste stap. Dat wordt volmondig beaamd. Een paar dagen later mail ik het team de uitwerking van de resultaten toe met de vraag om feedback op de retrospective. Ik krijg van de scrummaster bericht. Hij heeft de sessie erg waardevol gevonden. Van andere teamleden krijg ik een kort berichtje dat ze op dat moment te druk zijn en later zullen reageren. Dat komt er niet van. Zelf terugkijkend op de retrospective vallen me een aantal zaken op.

- *De rol van de manager.* De aanwezigheid van de manager bleek geen probleem op te leveren. Zaken werden open en eerlijk naar voren gebracht en hij werd evenzeer in grapjes en plagerijtjes betrokken als de andere scrumteamleden.
- *De rol van de scrummaster.* De scrummaster stelde zich voorzichtig en enigszins terughoudend op. In zijn punten benadrukte hij voortgang. Hij geeft geen aandachtspunten op het groepsproces en houdt zijn eigen rol buiten beschouwing.
- *De rol van de product-owner.* De geringe beschikbaarheid van de product-owner is een belangrijk item voor het team. Ze wordt gemist. Zelf ervaart ze haar geringe beschikbaarheid ook als een probleem.
- *Subgroepen.* Er lijken een paar mensen voorop te lopen die vooruit willen en voort willen gaan, terwijl er een aantal mensen achteraan loopt die het gevoel heeft dat ze minder betrokken worden.
- *Thema.* De teamleden geven tijdens de interviews aan dat de samenwerking in het team in hun beleving erg goed loopt. In de interviews worden de factoren genoemd die de samenwerking in dit team tot een succes maken. Als tijdens de terugkoppeling blijkt dat de positieve beleving van de teamleden veranderd is, wordt het thema van de retrospective het gezamenlijk onderzoeken

wat er wel goed loopt en wat voor verbetering vatbaar is. Het bespreken van het samenwerkingsproces komt als thema centraal te staan.

- *De oefening.* De oefening blijkt opnieuw een laagdrempelige manier om met elkaar in gesprek te gaan over het samenwerkingsproces. Het is me ook duidelijk dat het in het geval van dit team gaat om een eerste stap. Hoewel het team dit ter plekke beaamt, komt in de praktijk niets van een tweede stap terecht. De scrummaster zet het niet op de agenda voor de volgende retrospectieve. Vrij kort daarna wordt het team in twee teams gesplitst.

## 9.5 Team 3

### 9.5.1 In vogelvlucht

In deze paragraaf beschrijf ik in vogelvlucht een aantal karakteristieken van Team 3 en geef ik een korte weergave van een aantal gebeurtenissen. Bij de selectie van de karakteristieken beperk ik me tot datgene waarvan ik meen dat deze van belang kunnen zijn voor het samenwerkingsproces.

- *Grootte van het team en de verdeling over de locaties.* Team 3 heeft bij aanvang van onze samenwerking 12 leden. Vijf development teamleden zitten in Iasi. Drie development teamleden zitten in Nederland. De scrummaster zit in Nederland en de product-owner zit ook in Nederland. Aan het team zijn twee personen toegevoegd met puur functionele kennis. Zij zijn part time verbonden.
- *Samenstelling.* In het team in Iasi zitten drie vrouwelijke ontwikkelaars. De scrummaster is vrouwelijk. De leeftijden en werkervaring van de scrumteamleden lopen sterk uiteen; aan de ene kant een net startende vrouwelijke ontwikkelaar van midden twintig in Iasi, aan de andere kant een mannelijke ontwikkelaar met ruim 35 jaar werkervaring van rond de zestig.
- *Wisselingen in het team.* Vlak voor de interviewronde is één Roemeense ontwikkelaar uit het team gezet. Uit eerder gevoerde gesprekken weet ik dat hij, volgens het oordeel van de Nederlandse leden van het development team, de scrumcoach en de projectmanager, een grote stoorzender was omdat hij op alles commentaar had en het nergens mee eens was. Voor de Roemeense collega's was hij, hoewel ook volgens hen communicatief niet erg tactvol, wel de grote kennisdrager op het vlak van de te gebruiken technologie. De manier waarop en de reden waarom het teamlid uit het team is gezet, daarover bestaat geen eenduidig beeld. Er zijn verschillende verhalen en vooral veel geruchten omheen. Na zijn vertrek zijn er vier nieuwe Roemeense ontwikkelaars toegevoegd.
- *Aantal sprints.* De sprintlengte is 3 weken. Op het moment van de interviews heeft het team gedurende 8 sprints samengewerkt.
- *Gemeenschappelijke start.* Er is geen gemeenschappelijk start geweest.
- *Fysieke bijeenkomsten.* Op het moment van starten zijn de Roemeense collega's voor het eerst in Nederland en zijn ze voor het eerst samen. Daarvoor is de Nederlandse projectleider met een Nederlands development teamlid en de scrummaster naar Iasi geweest.
- *Product.* Het team bouwt aan een nieuw product waar functionaliteit vanuit twee bestaande producten in verwerkt moet worden. Er zit grote tijdsdruk op het project en het is strategisch een belangrijk project voor de Business Unit.
- *Begeleiding.* De scrummaster en de product-owner hebben geen opleiding voor scrum gehad. De development teamleden in Roemenië hebben ook geen training in Iasi gehad. Het team heeft een scrumcoach.
- *Specifiek.* Nu de Roemeense collega's over zijn in Nederland, worden er een aantal gezamenlijke activiteiten ingepland.

### 9.5.2 Activiteiten en bevindingen

Team 3 is het derde team waar ik mee aan de slag ga om te kijken hoe we de samenwerking in dit team voor de toekomst succesvoller kunnen maken. Het team komt op mijn pad via de clusterdirecteur waar het team onder valt. Het is een ander cluster dan waar ik tot nu toe mee te maken heb gehad. Er zijn problemen in het team. Er gaat een geschiedenis aan vooraf voordat ik met de



teamleden in gesprek kom. Voor een beschrijving daarvan en alle andere activiteiten met Team 3 verwijs ik naar de bijlage. Het eerste contact met het team heb ik als de Roemeense collega's voor 2 weken in Nederland zijn. Ik schuif op een vrijdagochtend aan bij een bijeenkomst. De scrummaster en de product-owner zijn niet aanwezig. Wel aanwezig zijn de leden van het development team en de scrumcoach. De teamleden zijn op de hoogte van mijn komst. Ik stel mezelf voor en licht mijn onderzoek toe. Ook vraag ik hen of ze samen met mij willen werken aan het verbeteren van hun samenwerkingsproces. De reactie is positief.

Ik lunch mee en na de lunch doe ik mee met een oefening die de scrumcoach wil inzetten om ervoor te zorgen dat de teamleden beter zicht krijgen op elkaars kwaliteiten en motivatie. De oefening heet 'Marktplaats'. Iedereen maakt een flap met daarop de dingen die jij het team te bieden hebt en wat je ervoor in ruil zou willen terugkrijgen. De projectleider is ook aangeschoven.

De oefening pakt goed uit. Aansluitend is er een bijeenkomst waarin scrum toegelicht wordt en er knopen doorgehakt moeten worden over hoe het development team praktische zaken zoals bijvoorbeeld de manier waarop het team gaat plannen, op gaat pakken. De interactie tussen de scrumcoach en een aantal development teamleden verloopt moeizaam. Het komt tot een uitbarsting en een aantal teamleden uiten hun frustratie over hoe het loopt. Niet zozeer hoe de interpersoonlijke samenwerking loopt als wel hoe het project is opgezet en hoe dat loopt. De bijeenkomst eindigt met een uitnodiging van de projectleider naar de development teamleden om mee na te denken over oplossingen. Na het weekend blijkt dat hij zelf, in overleg met twee Nederlandse development teamleden, al een knoop heeft doorgehakt over hoe ze voort gaan. Ook gaat het gerucht dat er met scrum gestopt gaat worden.

Een paar dagen later heb ik de eerste interviews. Ik spreek 9 teamleden. Een dikke week later spreek ik met nog drie leden. Het is de bedoeling om, net als bij de andere twee teams, de bevindingen terug te koppelen in een retrospectieve. Deze terugkoppeling is er niet gekomen. Terugkijkend kan ik niet anders dan constateren dat de animo voor een dergelijke terugkoppeling zeer sterk wisselend was, waarbij de meest invloedrijke personen de minste animo toonden. De tijdsdruk op het project en de noodzaak tot opleveren van resultaten heeft daar zeker aan bijgedragen. Het team stopt met scrum, en wordt uiteindelijk aan Nederlandse zijde volledig ontmanteld.

Een analyse van alle bevindingen, inclusief de resultaten van de interviews laat zien dat er sprake is van een combinatie van problematieken.

- *Argwaan.* In de Business Unit heerst argwaan met betrekking tot de samenwerking met de Roemeense collega's. Mensen vrezen voor hun functie als gevolg van het overdragen van het ontwikkelwerk naar Roemenië. Ook ervaren mensen ongelijkheid; ze voelen zich door het management achtergesteld. Voor hun gevoel worden de belangen van de Roemeense collega's beter gediend dan hun belangen. In Iasi is ook argwaan. Er wordt getwijfeld aan de motivatie van de Nederlanders om kennis te delen. Er bestaan bij de mensen op de werkvloer over en weer twijfels over het vakmanschap en de bekwaamheid van de collega's.
- *Alles is nieuw.* Scrum, gedistribueerd werken, de Engelse taal, de ontwikkeltechnologie, de communicatietools voor het werken op afstand... alles is nieuw. De meeste scrumteamleden zijn op al die vlakken onervaren.
- *Gebrek aan sturing in het scrumteam.* Er is niemand in het development team die door beide zijde geaccepteerd wordt als technical lead. De product-owner zit op afstand en heeft zijn taak deels gedelegeerd aan de functionele specialisten. In het development team is de beleving dat er onvoldoende duidelijkheid is over wat er gebouwd moet worden. De scrummaster is onervaren, spreekt slecht Engels en wordt niet geaccepteerd in haar rol als scrummaster. Er is geen sturing op het scrumproces. De scrumcoach staat op grote afstand, de projectleider heeft geen of onvoldoende kennis van scrum en er is verschil van inzicht over de regels van scrum tussen de Nederlandse en de Roemeense collega's.
- *Onduidelijke sturing door het management.* De projectleider, de clusterdirecteur, de BU manager, de competence manager in Iasi en de directeur Roemenië zijn allemaal aangehaakt en

proberen ieder op hun eigen manier en op wisselende momenten invloed uit te oefenen om ervoor te zorgen dat het team op gang komt. Doordat ze niet op één lijn zitten, en het onderlinge vertrouwen aan het afnemen is, gaat de sturing kris kras door elkaar. Met name de relatie tussen de projectleider en de competence manager is sterk onder druk komen te staan. Omdat er niet of weinig gecommuniceerd wordt naar het team, ervaren de scrumteamleden de situatie als bedreigend en wordt er steeds meer gespeculeerd.

- *Ingrijpen in het team.* De communicatieproblemen en het verstoorde groepsproces wat in het development team in de beginfase is ontstaan, hebben de projectleider en de scrumcoach proberen op te lossen door een Roemeens teamlid uit het team te zetten. Er is niets gedaan om het faciliteren van de scrumbijeenkomsten te verbeteren, zodanig dat de teamleden een gezond interactiepatroon konden ontwikkelen. Tot het laatste moment is het groepsproces van het team onbesproken gebleven.
- *Druk.* Er ligt veel druk op het project, het is strategisch van belang voor de Business Unit en er zit veel tijdsdruk op.
- *Fysieke bijeenkomst.* Ondanks dat de problemen al langere tijd spelen is een fysiek samenzijn lang uitgesteld. Het moment dat ik het team ontmoet is voor het eerst dat ze als team fysiek bij elkaar zijn.
- *De informatie uitwisseling is beperkt.* Er wordt te weinig gedaan om elkaar op de hoogte te houden. Regelmatig wordt de Roemeense zijde verrast door beslissingen die aan Nederlandse zijde genomen zijn zonder hun medeweten.
- *Gebrek aan motivatie.* Het merendeel van de Nederlandse leden van het development team hebben al in een vroeg stadium aangegeven alleen maar nadeel te zien in het gedistribueerd werken. Ook ten aanzien van scrum spelen aan Nederlandse zijde forse bedenkingen. De Roemeense development teamleden ervaren eveneens een gebrek aan motivatie. Hun competence manager heeft moeten praten als Brugman om ze te motiveren voor het bezoek van twee weken aan Nederland.
- *Taal.* De Nederlandse scrumteamleden inclusief de scrummaster, beschikken over onvoldoende Engelse spreekvaardigheid.
- *Samenstelling.* De samenstelling van het team is gebaseerd op technische kennis en op domeinkennis. Er is niet gelet op persoonlijkheden. De meeste Nederlandse development teamleden zijn conflict vermijdend en communicatief niet bijzonder vaardig. Het leeftijdsverschil tussen de Roemeense collega's en de Nederlandse collega's is erg groot. Aan Nederlandse zijde is er, op één development teamlid na, geen animo om naar lasi te gaan of vrije tijd te investeren in het team.
- *Gebrek aan openheid en wantrouwen.* Uiteindelijk is het groepsproces in het team steeds meer ontspoord. Niemand laat meer het achterste van zijn tong zien. De bijeenkomsten in de VCR worden door bijna iedereen gezien als korte toneelstukjes. Zodra de video verbinding uit is, beginnen de echte gesprekken. De Roemeense collega's wantrouwen de bedoelingen van de Nederlandse collega's, de kwaliteit van hun vakmanschap en de inzet. De Nederlandse collega's op hun beurt wantrouwen het vakmanschap en de kwaliteit van het werk van de Roemeense collega's. En hoewel de teamleden in de interviews duidelijk maken dat het bezoek van de Roemeense collega's en de informele activiteiten zeker een bijdrage hebben geleverd aan meer empathie voor elkaar en het tot stand brengen van een persoonlijke relatie, hebben ze allemaal hun twijfels of het met de samenwerking nog wel goed gaat komen.

De kluwen lijkt onoplosbaar.

## 9.6 Samenvatting en conclusies

In dit hoofdstuk heb ik verslag gedaan van de wijze waarop ik met drie teams aan de slag ben gegaan om te onderzoeken *of* en *hoe* de retrospective kan bijdragen aan het verbeteren van de samenwerking in het gedistribueerde team. Als je samenwerking op afstand beschouwt als een leerproces, kun je dan de factoren die in het team als kritisch beschouwd worden voor het samenwerkingsproces, gebruiken als aanknopingspunt voor dat leerproces? Is de retrospective daarvoor te gebruiken? En kun je, door hierover met elkaar in gesprek te gaan en te onderzoeken wat een gewenst toekomstbeeld is, de samenwerking in dat team stapje voor stapje succesvoller maken? Met deze vragen in mijn achterhoofd ben ik met drie teams aan de slag gegaan. Na de toelichting op mijn aanpak heb ik de drie teams afzonderlijk geïntroduceerd en een toelichting gegeven op de activiteiten en de bevindingen uit die activiteiten. In de onderstaande tabel geef ik een samenvattend overzicht.

	Team 1	Team 2	Team 3
<i>Cluster</i>	Cluster 1	Cluster 1	Cluster 2
<i>Product</i>	Nieuw	Nieuw	Nieuw Functionaliteit inbouwen van twee bestaande producten Er staat grote druk op het project
<i>Sprintresultaat bij aanvang in de beleving van de betrokkenen</i>	Succesvol Enthousiasme ook buiten het team	Succesvol Enthousiasme ook buiten het team	Niet succesvol Falen is recentelijk door management opgemerkt
<i>Aantal sprints bij aanvang</i>	8	6	6
<i>Grootte van het team</i>	9	8	12
<i>Samenstelling bij aanvang</i>	8 mannen 1 vrouw (RO)	6 mannen 2 vrouwen (NL)	8 mannen 3 vrouwen (RO) 1 vrouw (NL)
<i>Verspreiding</i>	2 dev.teamleden in RO 3 dev.teamleden in NL (sinds kort full time) SM en PO in NL 2 functionele specialisten part time verbonden	3 dev.teamleden in RO 3 dev.teamleden in NL SM en PO in NL	5 dev.teamleden in RO 3 dev.teamleden in NL SM en PO in NL 2 functionele specialisten part time verbonden
<i>Wisselingen tijdens het traject</i>	Nieuwe product-owner Toevoeging: dev.teamlid RO (vrouw) dev.teamlid NL (vrouw)	Product-owner: uitbreiding andere taken waardoor niet meer full time toegewijd Toevoeging: dev.teamlid NL (vrouw)	
<i>Voorgeschiedenis</i>	Wisseling scrummaster op verzoek van hele team en scrumcoach	Recentelijk nieuw dev.teamlid in RO	Uitzetting dev.teamlid RO op verzoek van Nederlandse zijde en scrumcoach
<i>Aantal fysieke bijeenkomsten voor aanvang</i>	1 x PO en dev.teamlid naar RO 1 x dev.teamleden naar NL	2 x dev.teamleden naar NL	1 x projectleider, dev.teamlid en SM naar RO 1 x projectleider en PO
<i>Tijdens traject</i>	Regelmatig bezoeken over en weer Niet gestructureerd	Eén keer in de 3 maanden komen de dev.teamleden naar NL	1 x dev.teamleden naar NL
<i>Scrummaster</i>	Geaccepteerd in zijn rol Onderzoekend Sturend op procedure en groepsproces Full time op project	Geaccepteerd in zijn rol? Zoekend Sturend op inhoud, procedure en groepsproces Full time op project	Niet geaccepteerd in haar rol Aarzelend, zoekend Niet sturend Part time op project

<i>Product-owner</i>	Full time op project Betrokken bij team, onderdeel van het team Sterke sturing	In aanvang full time op project Betrokken bij het team Onderdeel van het team Sturing	Part time op project Afwezig Geen onderdeel van het team Gedelegeerde sturing
<i>Technical lead in dev.team</i>	Acceptatie van specifieke deskundigheden in team	Diffuus, nog niet helemaal uitgeklaard Een aantal mensen duwt en trekt wat betreft de techniek; SM, 3 dev.teamleden in NL en het laatst erbij gekomen dev. teamlid RO	Strijd over deskundigheid Tijdens traject wijst project-leider technical lead aan Geen acceptatie aan Roemeense zijde
<i>Karakteristieken in dev.team</i>	Gevoel van één team Goede onderlinge relaties en persoonlijke banden Gemotiveerd om gedistribueerd te werken Gelijkgestemdheid wat betreft drive Openlijke discussie van verschillen	Gevoel van één team Goede onderlinge relaties, het begin van persoonlijke banden Gemotiveerd om gedistribueerd te werken. Gelijkgestemdheid wat betreft drive Voorzichtig Verschillen zijn zichtbaar geworden maar nog niet openlijk onderwerp van gesprek	Twee aparte teams Tussen twee locaties geen goede relaties, geen persoonlijke banden Aan Nederlandse zijde is er weerstand tegen het gedistribueerd werken Wederzijds wantrouwen met betrekking tot inzet, drive en vakmanschap Het samenwerkingsproces is onbesproken Discussies over de inhoud en de procedure Onderhuids 'Zwarte Pieten' over oorzaak van het falen
<i>Context</i>	Zelfstandig draaiend, in het begin zo nu en dan scrumcoach betrokken Weinig interesse vanuit de Unit	Software development manager betrokken Veel interesse vanuit de Unit	Projectmanager sturend betrokken Management RO, management NL, scrumcoach NL, directie Het team ligt onder een vergrootglas Argwaan over en weer 'Zwarte Pieten' over oorzaak van het falen
<i>Onderzoeksactiviteit</i>	1. Interviews 2. Terugkoppeling en toetsing 3. Retrospective thema: openheid 4. Retrospective thema: feedback	1. Interviews 2. Terugkoppeling en toetsing 3. Retrospective thema: reflectie op het samenwerkingsproces	1. Interviews

Hoewel er tussen alle drie de teams verschillen bestaan, wijkt Team 3 het meeste af. Niet alleen zit dit scrumteam in een ander cluster, ook werkt ze aan een project waar grote druk op staat en wat tot op dat moment niet de resultaten oplevert die de betrokkenen gewenst hadden. Daarnaast valt de grootte van het team op, het gebrek aan sturing binnen het scrumteam en de rol van het management in de context van het team. Daar waar bij de andere teams weinig bemoeienis is van management, daar is bij team drie een sterk sturende aanwezigheid van het management waarbij bovendien de onderlinge verdeeldheid tussen de verschillende leden van het management groot is. De sfeer van argwaan en wantrouwen is breder dan alleen het team en daarmee wijkt de context van Team 3 af van de context van de andere twee teams.

In het derde team is alleen de eerste stap van de grond gekomen. Wat dat betreft kan ik eigenlijk niet spreken van samen 'aan de slag' geweest zijn. De mogelijkheid om de resultaten naar het team terug te koppelen is niet van de grond gekomen.

Terugkijkend naar de vragen waar ik mee gestart ben meen ik de volgende conclusies te kunnen trekken.

- *Kritische factoren.* Uit de bevindingen van Team 1 en Team 2 komt naar voren dat de factoren die de teamleden als kritisch ervaren in hun samenwerkingsproces als aanknopingspunt kunnen dienen voor het starten van een bewust leerproces. Door te starten met individuele interviews heeft ieder teamlid de ruimte om, zonder beïnvloeding door de andere teamleden, het eigen perspectief op het samenwerkingsproces in te brengen. De terugkoppeling van deze resultaten biedt een mooie opstart om met elkaar in gesprek te komen over het samenwerkingsproces. In het geval van het eerste team komt door de discussie over de resultaten het thema openheid (als het uitspreken van twijfels, zorgen en teleurstellingen) naar boven. In het tweede team bleek de terugkoppeling over de resultaten een aanknopingspunt om de veranderingen in het samenwerkingsproces bespreekbaar te maken. Op grond van de bevindingen meen ik te kunnen constateren dat het niet uitmaakt welk thema in het team speelt. Door aan te sluiten bij dat wat er op dat moment speelt en van daaruit naar voren te kijken wordt het team verder geholpen.
- *De retrospective als leerruimte.* Uit de bevindingen van Team 1 en Team 2 blijkt dat de retrospective heel goed te benutten is om het samenwerkingsproces te verbeteren. De meeste retrospectives zijn gericht op inhoudelijke kwesties en zaken rondom het werkproces. Uit de bevindingen komt naar voren dat ook het samenwerkingsproces centraal kan staan tijdens een retrospective. Uit de inzet van de teamleden, uit de inhoudelijke resultaten en (een aantal) evaluaties meen ik te kunnen concluderen dat de retrospectives voor deze teams nuttig en waardevol waren. Het feit dat de teamleden met andere teams in positieve zin over deze retrospectives praten en het feit dat ik steeds door andere teams gevraagd wordt om ook hún retrospectives te begeleiden, sterkt mij in die conclusie. Dat het daarbij om een leerproces gaat dat niet af is, en het dus niet bij een eenmalige retrospective met dit thema kan blijven, blijkt uit de bevindingen met beide teams. Bij Team 1 ontstond de verdieping van het thema openheid en feedback, bij Team 2 was de retrospective duidelijk een eerste opstap. Als we het hebben over het samenwerkingsproces in de teams gaat het net zo goed om 'work in progress'.
- *Randvoorwaarden.* De retrospective als leerruimte met betrekking tot het samenwerkingsproces is ook gedistribueerd goed te realiseren. Daar zitten wel randvoorwaarden aan. Ten eerste is het van groot belang om goed werkende technische hulpmiddelen te hebben. Ten tweede vraagt het om goed na te denken over het ontwerp van het programma en de procedure van de bijeenkomst heel helder en duidelijk te hebben. De bijeenkomst is sterk afgebakend in de tijd (ook als gevolg van het gebruik van de VCR), discussie over de procedure is dan tijdsverlies en creëert onnodig verwarring. Een te vage, open procedure zal ook verwarring en onzekerheid oproepen. Ten derde is de timing van een retrospective met dit thema belangrijk. Het bespreken van het samenwerkingsproces roept voor de betrokkenen meer spanning op dan het bespreken van inhoudelijke kwesties of procedurele zaken. Mensen zijn minder gewend om te spreken over interpersoonlijke en relationele processen en emoties, veel mensen (en zeker techneuten) hebben niet geleerd om erover te praten en het raakt hen op persoonlijk vlak meer. Dat betekent dat het van belang is om goed voeling te hebben met wat al wel en wat nog niet in het team bespreekbaar is. En dat vraagt vaardigheden op het vlak van het begeleiden van groepsprocessen.
- *Gelegenheid bieden.* Uit de bevindingen blijkt dat de teamleden, als de gelegenheid geboden wordt, inderdaad de bijeenkomst aangrijpen om te reflecteren op het samenwerkingsproces. In Team 1 wordt duidelijk dat het team de derde retrospective nodig had om een stap verder te komen. Zonder de retrospective als gelegenheid bleek het onderlinge samenwerkingsgedrag moeilijk bespreekbaar. Zeker voor 'techneuten', of mensen die niet of slecht geleerd hebben om over interpersoonlijke en relationele zaken te spreken, blijkt het geen eenvoudige stap om uit zichzelf te zetten. Wat de belangrijke aandachtspunten in het team zijn, hangt af van wat er op dat moment in het team speelt. Aangezien het samenwerkingsproces in een team niet statisch is en er voortdurend veranderingen zijn, is het van belang om er met elkaar over te blijven praten. De onderwerpen die aangekaart worden, hoe open de teamleden naar elkaar kunnen en durven

zijn, de wijze waarop er met elkaar gesproken wordt en hoe er met verschillen wordt omgegaan is allemaal aan een leerproces onderhevig en kan dus in een retrospective centraal staan. Door de scrumteamleden de gelegenheid te bieden er met elkaar over in gesprek te gaan, kunnen tegelijkertijd de vaardigheden om te spreken over interpersoonlijke zaken geleerd worden.

- *Facilitering gedistribueerde retrospective.* Hoewel een gedistribueerde retrospective met het samenwerkingsproces als leer- en verbeterthema goed mogelijk blijkt te zijn, gaat mijn persoonlijke voorkeur er nu nog naar uit om een dergelijke retrospective te houden op het moment dat het team fysiek bij elkaar is. Voor mij is dat zeker zo als er sprake is van een moeizaam of gestagneerd samenwerkingsproces. Want hoewel de VCR en Skype goede technische hulpmiddelen zijn waardoor ook non-verbale reacties goed waargenomen kunnen worden, ik mis de sfeer en de energie die tussen mensen ontstaat. En omdat communiceren via deze technische hulpmiddelen enige vertraging geeft, wat discipline vraagt in de communicatie, gaat voor mij een deel van de spontaniteit verloren. Daar ligt een leerproces voor mij.
- *Oefening.* Door in de oefening de nadruk te leggen op wat goed gaat en op zoek te gaan naar een gewenste toekomst, komt energie los. Het blijkt een laagdrempelige manier om ook 'lastige' zaken te bespreken, waardoor het team vertrouwen opbouwt in het openlijk uitspreken van meningen en verwachtingen. Door stil te staan bij individuele actiepunten om naar dat gewenste toekomstbeeld toe te werken, worden teamleden in de gelegenheid gesteld om stil te staan bij hun eigen samenwerkingsgedrag en dat indien gewenst te verbeteren.
- *Rol van de scrummaster.* Hoewel alle teamleden kunnen sturen op de inhoud van een retrospective, heeft in de praktijk de scrummaster grote invloed op het thema en het ontwerp van het programma. Dat betekent dat de scrummaster zelf het belang van het leren samen werken moet zien en de kans die de retrospective daarin biedt, moet willen en durven aangrijpen. Dat vraagt ook een gelijkwaardige relatie met de andere scrumteamleden.
- *Faciliteren door de eigen scrummaster.* Aangezien de scrummaster onderdeel is van het samenwerkingsproces roept dit de vraag op in hoeverre de scrummaster een dergelijke retrospective zelf kan faciliteren. In Team 1 ontstond vertrouwen, ook bij de scrummaster, om een soortgelijke feedbacksessie zelf vorm te geven. Hoewel ik er van overtuigd ben dat dit vertrouwen voor een groot deel terecht is, vraag ik me wel af hoe dit zal zijn als de scrummaster zelf betrokken is bij onderlinge spanningen of als zijn houding en of gedrag onderwerp van discussie is. Het lijkt me erg veel gevraagd om dan een dergelijke bijeenkomst goed te faciliteren. Waarschijnlijk doet de scrummaster er beter aan om voor een dergelijke bijeenkomst een buitenstaander, bijvoorbeeld een scrummaster van een ander team, als facilitator te vragen.
- *De rol van de manager.* In Team 2 bleek het geen probleem dat de manager onderdeel uitmaakte van de retrospective. De teamleden leken zich voldoende op hun gemak in zijn aanwezigheid. Door op een aantal momenten samen te zijn met het team en het contact tussen de scrumteamleden en de manager te observeren werd me duidelijk dat de afstand tussen hem en de scrumteamleden niet groot is. Een goede onderlinge verstandhouding tussen de manager en de scrumteamleden lijkt me een belangrijke voorwaarde voor het wel of niet meedoen van de manager.

In het volgende hoofdstuk beschrijf ik een theoretisch kader waarin samenwerken als leerdomein centraal staat. Met dat theoretische kader ga ik de bevindingen uit dit hoofdstuk opnieuw bekijken.

## 10 SAMENWERKEN OP AFSTAND VANUIT EEN LEERPERSPECTIEF

### Een ander perspectief

#### 10.1 Inleiding

Dit proefschrift gaat over samenwerken op afstand. In een gedistribueerd scrumteam. Hoe moeilijk is dat? Samenwerken op zichzelf is al lastig genoeg. Het team is gevormd; de samenstelling is duidelijk, de opdracht ligt klaar. Maar je kunt niet een aantal mensen bij elkaar zetten, ze vertellen wat ze moeten doen en dan verwachten dat alles gesmeerd loopt. Een team is geen natuurlijk gegeven; het is een sociale constructie die door en voor de leden wordt gecreëerd (o.a. de Moor, 1995; Homan, 2001). Het is geen statisch gegeven. Samenwerken in een team is een continu proces; het team is voortdurend in de maak. De omgeving waarin het team opereert is tevens voortdurend onderhevig aan verandering. Voortdurende aanpassing en flexibiliteit zijn noodzakelijk, oftewel leren (o.a. Schön, 1973; Nonaka en Takeuchi, 1995).

Ik gebruik met opzet niet het woord groeps- of teamontwikkeling. Dit gaat over leerprocessen en niet over ontwikkelingsprocessen. Zoals van Dongen, de Laat en Maas (1996) aangeven, suggereert de term ontwikkeling een proces waarin vooraf vaststaat in welke richting het zich voltrekt, ontplooit of (letterlijk) ontwikkelt. Er is geen sprake van een gedetermineerd groeiproces of vastgestelde eindvorm. Leren is niet gelijk aan ontwikkelen. Ontwikkelen heeft een bepaalde richting, leren op zich niet. Ontwikkeling houdt verband met vooruitgang, leren heeft te maken met voortgang, verandering dus. Er zijn veel verschillende mogelijkheden tot veranderingen, die zich tijdens het constructieproces ontfouden (van Dongen, de Laat en Maas, 1996). Zoals we in de volgende paragrafen zullen zien, zijn groepsvorming en leren samenwerken wel met elkaar vervlochten. Beide fenomenen hebben betrekking op het proces waarbinnen gezamenlijke interpretatiekaders tot stand komen (Hovelynck, 2001).

In het voorgaande is al duidelijk geworden dat er verschillende obstakels liggen op de route naar effectieve samenwerking. Samenwerken op afstand geeft extra complexiteit. Is er een gouden formule te vinden?

Samenwerken, en dus ook samenwerken op afstand, zie ik als een leerproces. Uit eigen jarenlange ervaring in het werken met en begeleiden van groepen weet ik dat elk team als nieuw begint en zich moet aanpassen en transformeren. Er is niet één gouden formule. De oplossing moet gezocht worden in het feit dat elk team in grote mate telkens zelf de eigen formule moet zien te vinden. Samenwerken is wat het team als samenwerken definieert. Wat betekent samenwerken voor dat specifieke team. Hoe kijken ze naar hun manier van samenwerken? Wat is de ambitie? En wat is er voor nodig om daar te komen?

*"The team that became great didn't start off great – it learned how to produce extraordinary results!"*  
(Bron: Senge, 1990)

In dit hoofdstuk leg ik de focus op een theoretisch kader van dit leerperspectief. Kan het perspectief van 'leren samenwerken' een voedingsbodem zijn voor 'constructief samenwerken'? Er is veel literatuur over het leren van groepen in organisaties. In dit hoofdstuk ben ik verre van volledig. Dat past mijns inziens ook niet in het kader van dit proefschrift. Ik heb een selectie gemaakt in het uitwerken van de literatuur. Deze selectie baseer ik op twee uitgangspunten. Het eerste uitgangspunt is dat ik mijn literatuurkeuze baseer op begrip en herkenning. Kan ik vanuit mijn eigen ervaringskennis begrijpen wat er geschreven staat? Herken ik wat er staat vanuit mijn eigen praktijk en kan ik de koppeling maken met mijn eigen praktijkcontext en ervaringskennis?

Het tweede uitgangspunt voor de literatuurkeuze is het sociaal constructionistisch perspectief. Wat betekent leren vanuit sociaal constructionistisch perspectief en wat betekent dat voor het leren samenwerken in een team. Dit deel ik in de eerste paragraaf (10.2). Een aantal aspecten van dit leerperspectief laat ik de revue passeren. In de volgende paragraaf (10.3) leg ik de focus op het creëren van gedeelde betekenissen. Ook besteed ik aandacht aan wat het leren kan belemmeren. Emoties en hun schaduwkant bij leren staan centraal in paragraaf 10.4. Over welk niveau van leren gaat het als we spreken over het leren om te leren samenwerken? In paragraaf 10.5 besteed ik aandacht aan die verschillende niveaus. Daarna richt ik de aandacht op de condities die leerprocessen op gang brengen en houden (paragraaf 10.6). Paragraaf 10.7 is gericht op het faciliteren van leren om te leren samenwerken. Dan maak ik de koppeling met de praktijk (paragraaf 10.8). In de laatste paragraaf 10.9 geef ik tot slot een samenvatting.

## **10.2 Kijk op leren**

### **10.2.1 Inleiding**

*“Het moet wel praktisch blijven, we willen er wel wat mee kunnen doen! We moeten er als team wel verder mee kunnen komen!”* Een wens of misschien wel zorg die ik vaak hoor tijdens een intake met deelnemers en opdrachtgevers. Dicht bij de eigen context, eigen praktijk (of eigen vraagstukken) blijven, wordt er mee bedoeld. En niet alleen kennisoverdracht! Weten en begrijpen is onvoldoende, mensen willen er wat mee kunnen doen! Een hoofd vol met kennis, zonder dat er in het gedrag iets verandert, wordt niet gezien als iets geleerd hebben. In een organisatiecontext gaat het immers om handelen. Leren veronderstelt actie, veronderstelt handeling (Wierdsma en Swieringa, 2011). En dan handeling in het licht van de subtiliteit en complexiteit van de specifieke context (Hovelynck, de Weerd en Dewulf, 2006). Dit betekent dat leren dus niet gelijk is aan het vermeerderen van kennis of sec informatie verwerken. Een bijeenkomst waarin het overdragen van theoretische kennis centraal staat is niet wat de klant vraagt. Het team is niet geholpen met theoretische kennis over samenwerking. Het team wil zoals dat vaak genoemd wordt ‘praktische handvatten’ omdat teamleden willen kunnen handelen in de praktijk. Iets geleerd hebben betekent dan dat er in het gedrag iets verandert. Het doel van leren is het verbeteren van de kwaliteit van handelen (Wierdsma en Swieringa, 2011). Het gaat om het ontwikkelen van nieuwe ideeën, oplossingen en gedragspatronen (Homan, 2001).

### **10.2.2 Leren vanuit sociaal constructionistisch perspectief**

Een belangrijke kern van het sociaal constructionistisch perspectief is dat er geen objectieve, voor iedereen eenduidige werkelijkheid bestaat. We hebben interpretaties van een werkelijkheid die betekenisvol zijn voor bepaalde groepen mensen. Deze betekenissen ontstaan in de interacties tussen mensen. In onderlinge interactie en door het uitwisselen van betekenissen definiëren we wat en hoe we ‘aan het doen zijn’ en stemmen we onze relaties op elkaar af. Betekenisgeving heeft de aard van een onderhandelingsproces. En zo produceren we, door interactie met elkaar, beelden van de werkelijkheid. Zo brengen we orde aan in de complexe sociale realiteit.

Deze door ons ‘gemaakte’ werkelijkheid wordt vervolgens geobjectiveerd en ervaren als concrete realiteit. Daarmee bestaat de werkelijkheid uit verschillende constructies die mensen met mensen gemaakt hebben. Zo geven we betekenis aan de wereld om ons heen en maken we het zodanig hanteerbaar dat we kunnen handelen.

#### **10.2.2.1 Leren als een sociaal relationeel proces**

Vanuit sociaal constructionistisch perspectief is leren geen individuele aangelegenheid maar een sociaal proces. Betekenis maken is een sociaal proces. Leren wordt gezien als een sociaal, constructief proces in de zin dat het ervaringen en betekenissen construeert in de interactie met medemensen. In onderlinge interactie en door het uitwisselen van betekenissen definiëren we wat en hoe we aan het doen zijn en stemmen we onze relaties op elkaar af.



Het overdragen van kennis vindt plaats in de interactie tussen personen (o.a. Wierdsma en Swieringa, 2011; Homan, 2001; Nonaka en Takeuchi, 1995; Bouwen, 1994; Lambrechts en Grieten, 2007). Ook nieuwe kennis maken we in de interactie met elkaar; we verstoren wederzijds elkaars denkbelden en zetten elkaar aan tot anders denken. Op die manier ontstaan nieuwe inzichten en wordt nieuwe kennis gecreëerd. Dat betekent dat de kwaliteit van het interactieproces een belangrijke factor is. In interactie met elkaar brengen we orde aan in de complexe sociale werkelijkheid. De wijze waarop we dit proces vorm geven is bepalend. Het kan niet los gezien worden van de mensen die er vorm aan geven. Mensen die openstaan voor elkaars ideeën en standpunten verlenen elkaar toegang tot elkaars kennis en kunnen samen tot nieuwe betekenissen, afspraken en regels komen. De kwaliteit van het interactieproces tussen mensen is een belangrijke factor. Elkaar afkappen of bijvoorbeeld niet eerlijk tegen de ander durven zijn, draagt ertoe bij dat niet alle beelden op tafel komen. We vormen en hervormen elkaar. De relaties tussen mensen spelen hierin een belangrijke rol.

Als de relatie tussen mensen niet positief is, als mensen niet op elkaar betrokken zijn, heeft dat gevolgen voor het interactieproces en voor de collectieve betekenisstructuur die geconstrueerd wordt. De relaties die tussen betrokkenen ontstaan, zijn bepalend voor het proces van betekenisgeving. Leren en kennen verschuift dan van wat er tussen de oren zit naar wat er tussen de neuzen zit. Daarmee is leren, het creëren van kennis, het ontwikkelen en delen ervan een sociaal relationeel proces (o.a. Bouwen, 1994; Lambrechts en Grieten, 2007).

#### 10.2.2.2 Relationele praktijken

Leren, creëren en delen van kennis vindt plaats omdat mensen zich met elkaar verbinden in een gezamenlijke actie. Interessant in dit verband is het concept van relationele praktijken (Bouwen 1998; Lambrechts en Grieten, 2007). Het woord praktijken verwijst naar een gebruikelijke wijze van handelen. Hoe zijn we gewoon met elkaar om te gaan? Relationele praktijken betekent de gebruikelijke manier van met elkaar omgaan en elkaar tegemoet treden. Het verwijst naar routine en herhaling. Het verwijst naar de manier waarop mensen de relatie aangaan, de manier waarop ze elkaar bejegenen, de manier waarop ze verschillen van inzicht met elkaar bespreken. Dit doen betrokkenen samen. Het is een gezamenlijke activiteit waarin alle partijen een bijdrage leveren en hun aandeel hebben in de ontmoeting.

Een relationele praktijk is een activiteit waarin mensen op elkaar afstemmen. 'Hoe jij met mij omgaat, zo ga ik met jou om.' Samen geven we vorm aan de wijze waarop we met elkaar omgaan en hoe we in een gezamenlijke actie op elkaar betrokken zijn. En door deze afstemming en uitwisseling bepalen we samen het resultaat van het gezamenlijk handelen.

Relationele praktijken zijn ingebed in een specifieke relationele context die door de tijd heen ontwikkeld is maar tegelijkertijd ook voortdurend in ontwikkeling blijft (Bouwen en Hosking, 2000; Lambrechts en Grieten, 2007). Elke relationele praktijk omvat dus drie elementen; de betrokkenen, op welke manier de betrokkenen er samen inhoud aan geven en de relationele context. Relationele praktijken, oftewel de manier waarop we de dingen samen doen en hoe we in een gezamenlijke actie met elkaar omgaan en elkaar tegemoet treden, kunnen van kwaliteit verschillen. In het relationele perspectief is de kwaliteit van de interactie en de kwaliteit van de relatie de bepalende factor voor de kwaliteit van het leer- en veranderingsproces (o.a. Bouwen, 1998; Shotter, 1993). In paragraaf 10.6.2.2 zal dieper ingegaan worden op de kwaliteit van de relationele praktijk.

#### Fragmenten uit gesprekken als voorbeeld

*"So we had a small brainstorm on it and in the end it turned out to be something else and everybody felt that they had contributed. My thinking came in as well and he said 'Oh okay, I never thought of that. This is really a good idea so we do this and that.' So than it was really constructive and everybody, all the people where at the same level. That is the best thing, I think. So that is not like I have my own agenda and you have your agenda, but we all have the same agenda to build it and that it looked good! And if you are*

*open and willing to help, you can ask something and someone asks back, you have a conversation than it doesn't matter if you are sitting next to each other or at distance!"*

*"In this project usually the decision is being taken by the Belgium part and they just say 'So hey..., this is it, let's do it like this!' But the Romanian part wasn't really involved. It was a bit, but not that much. That was why people were a bit suffering because they wanted to be more involved. They have these ideas and they want to share it with the product-owner and help the project group but it wasn't really facilitated like that. For us we could see that the Belgium guys were always in meetings and taking decisions and for us it would be like: 'Oké this is decision, go plan it!' Yeah, I think that was the main reason for frustrations inside the team. If you give the people the opportunity to feel responsible, that is way better than otherwise they are just passive. They come in with energy but after you kill it they become passive! 'Do so and so!' So they don't think for themselves anymore."*

### 10.2.2.3 Leren als participatie in een bepaalde context

Alleen door samen te doen, ontstaan ervaringen die we met elkaar delen. Door samen te handelen en in actie te zijn, leren we. We doen samen ervaringen op. Dit gebeurt altijd op een bepaalde plaats en op een bepaald moment. Leren, ontwikkelen en delen van kennis doen we in een bepaalde context, een bepaalde gemeenschap waarbinnen we participeren.

Lave en Wenger (1991) noemen dat praktijkgemeenschappen. Leren vindt volgens hen plaats in wat zij 'communities of practice' noemen. Als mensen waarden, perspectieven, manieren van handelen delen ontstaan 'communities of practice'. Het is de plaats waar de sociale productie van 'manieren van handelen' zich voltrekt. Deze praktijkgemeenschappen bestaan overal en gewoonlijk zijn we bij een aantal praktijkgemeenschappen tegelijkertijd betrokken, bijvoorbeeld bij familie, buurtschap, organisatie en team. En door daarin betrokken te zijn, door daarin te participeren, hebben we interactie met elkaar en de omgeving om ons heen. We stemmen op elkaar en op de omgeving af. We leren!

Leren valt dan eigenlijk samen met participeren. Door de focus op participatie te leggen, wordt leren een zaak van deelnemen en bijdragen aan praktijken en de daarmee verbonden gemeenschappen. Mensen creëren en delen kennis doordat ze zich aan elkaar verbinden in een gezamenlijke actie en door deelname aan bepaalde praktijkgemeenschappen (Wenger, 1998). En door de tijd heen resulteert dat collectieve leren in 'praktijken', in 'manieren van omgaan' met elkaar die een weerspiegeling zijn van wat we aan het doen waren en de daarmee gepaard gaande sociale relaties (Wenger, 1998). Kennis is dus steeds het resultaat van sociale interacties op een gegeven plaats en tijdstip. Wil het leren of kennen ook daadwerkelijk handelingsgericht zijn, dan is het niet los te zien van de context waarin het ontwikkeld werd. Lave en Wenger (1991) spreken dan ook van 'situated learning'. Wat we in de ene situatie in interactie met anderen geleerd hebben leidt niet vanzelfsprekend tot geschikt handelen in een andere omgeving.

## 10.2.3 Kijk op kennis

### 10.2.3.1 Inleiding

In leerprocessen spelen anderen dus een onmisbare rol. Interacties tussen teamleden, collega's en leidinggevenden zijn, gezien vanuit dit perspectief, kernmomenten voor betekenisconstructie. Alleen door samen te doen, ontstaat een ervaring die mensen met elkaar delen. Weten is verweven met samen doen (De Weerd, 2003). Kennis wordt gegenereerd door sociale uitwisselingen en door deze interacties worden we wijzer en kunnen we handelen in onze wereld. Wierdsma en Swieringa spreken van maatregelkennis:

*"Kennis van het nemen van maatregelen om de verschillende visies op de werkelijkheid hanteerbaar te maken ten behoeve van het handelen."*  
(Bron: Wierdsma en Swieringa, 2011, p.60)

Dit sluit aan bij het onderscheid dat Nonaka en Takeuchi (1995) maken. Zij gebruiken het woord *'informatie'* als het gaat om persoonsvrije kennis. En gebruiken het woord *'kennis'* als het gaat om maatregelkennis. Informatie is geen kennis. Het is wel een belangrijke bouwsteen voor kennis. Als informatie leidt tot het vermogen om handelend op te treden is er sprake van kennis. Het omzetten van informatie in kennis is afhankelijk van de persoonlijke interpretatie van de ontvanger. Het is sterk gebonden aan de eerder opgebouwde kennis en de sociale context waarin de kennis tot stand is gekomen.

#### 10.2.3.2 *Impliciete kennis*

Veel van hoe en wat we doen is onbewust geleerd. Leren gebeurt hoofdzakelijk vanuit ons handelen in de wereld (Wierdsma en Swieringa, 2011). Op die manier ontstaat impliciete kennis, die dus zijn oorsprong in de praktijk vindt. Het concept van impliciete kennis (*'tacit knowledge'*) stamt af van Polanyi (1966). Volgens hem is de oorsprong van alle kennis impliciet. Deze impliciete kennis is moeilijk in woorden uit te drukken. We vinden het vaak moeilijk om onder woorden te brengen welke kennis nodig is om iets te doen. Een voorbeeld is als iemand vraagt hoe je moet zwemmen. Welke kennis je ergens voor nodig hebt, blijkt pas tijdens het handelen. De impliciete kennis is dan ook lastiger te delen met anderen. Het zijn de gedachten en handelingen waar we geen of nauwelijks woorden voor hebben. Het is besloten kennis. Een deel van die impliciete kennis is in een gerichte dialoog wel uit te drukken of te expliciteren.

Hiertegenover staat expliciete kennis. Expliciete kennis kunnen we makkelijk *'vastpakken'* en onder woorden brengen. Expliciete kennis kunnen we dan ook eenvoudig delen met anderen. In organisaties hebben we het dan over de kennis die formeel vastligt, bijvoorbeeld in de vorm van handelingen, protocollen, administratievormen, standaarden en procedures.

In organisaties is veel impliciete kennis. Het gaat dan bijvoorbeeld om de aannames en dingen die iedereen hoort te weten in het vakgebied en dus als gekend worden verondersteld. Het zijn ook de onbewuste of aangeleerde manieren van doen en omgaan met anderen uit hetzelfde vakgebied, *'Zo doen we het hier!'*. Ook Nonaka en Takeuchi (1995) onderscheiden impliciete en expliciete kennis in hun model van kenniscreatie. Volgens hen is interactie een voorwaarde voor kenniscreatie. Bovenstaande betekent dat er geen kennis bestaat die los van de omstandigheden of situatie algemeen geldend is. Kennis is en blijft gerelateerd aan de context waarin de kennis tot stand is gekomen.

#### 10.2.3.3 *Ervaringskennis*

Terwijl we aan het werk zijn in een team, leren we samenwerken in dat team. Het meeste leren om samen te werken in een team doen we dus onbewust. Onbewust kijken we in de interactie naar anderen. We stemmen af op onze omgeving. Onbewust leren is geen geplande verandering. Het is niet iets wat mensen beogen. Leren gebeurt in de zijlijn, terwijl we aan het werk zijn en het maakt inherent deel uit van de praktijk. Het leren staat ten dienste van participatie aan die praktijk. Door erbij betrokken te zijn, leren we te handelen in die praktijk. Het gaat om ervaringsleren of handelend leren in interactie met anderen (o.a. Boonstra, 2001; Wierdsma en Swieringa, 2011). Geleerd door ervaring, zeggen we dan.

*"Ervaren is leren of gewaarworden door dingen mee te maken; ondervinden."*  
(Bron: <http://www.vandale.nl/>)

Ervaringskennis betekent dat het gaat om een doorleefd inzicht. Het is kennis die door de betrokkenen is *'meegemaakt (!)'*. Het gaat om doorleefde kennis. Leren en kennen is niet enkel een verstandelijke activiteit. Het gaat om wat we al handelend relationeel, emotioneel en cognitief hebben geleerd. En het is daarom dat ervaringskennis nieuwe gedragsmogelijkheden oplevert of genereert (Hovelynck, 2001). Het is in de praktijk toe te passen. Dit in tegenstelling tot wat we ook wel *'schoolse'* kennis noemen. Leren is dus geen op zichzelf staande activiteit, maar is een onlosmakelijk onderdeel van de dagelijkse gang van zaken.

#### 10.2.4 Leren samenwerken in een team

Wat betekent het voorgaande dan voor samenwerken in een team? In het verlengde van bovenstaande is leren samenwerken in een team te zien als een constructieproces. Een constructieproces waarbij teamleden in onderlinge interactie aan de slag zijn om betekenis te geven aan hun samenwerking. Een proces waarin teamleden op elkaar en de omgeving afstemmen en zo een gedeeld begrip krijgen van hun samenwerking. bezig in een voortdurend interactieproces en verweekeld in een voortdurende uitwisseling van betekenis om zo greep te krijgen op hun werkelijkheid. Samen zijn ze aan de slag en geven ze vorm aan hun samenwerking. Ze onderhandelen met elkaar over welke aanpak ze zullen volgen. Ze praten met elkaar over wat ze belangrijk of noodzakelijk vinden met het oog op de taak. Ze handelen rondom lastige kwesties. Ze wisselen uit hoe ze zaken aan gaan pakken, overleggen over acties, hebben verschil van mening, vermijden confrontaties of juist niet. Ze tonen elkaar in hun gedrag wat wel of niet de bedoeling is. Daarbij kan het team niet los gezien worden van de teamleden waaruit het team is samengesteld. Staan ze open voor elkaars ideeën, geven ze elkaar toegang tot elkaars kennis?

Ze vormen en hervormen elkaar. De relaties tussen de teamleden spelen hierin een belangrijke rol. Als de relatie tussen de teamleden niet positief is, als mensen niet op elkaar betrokken zijn, heeft dat gevolgen voor het interactieproces en voor de collectieve betekenisstructuur die geconstrueerd wordt. De kwaliteit van de relatie tussen de teamleden en de onderlinge interactieprocessen zijn dus een belangrijke factor.

##### Fragment uit een gesprek als voorbeeld

*“Ze laten niet zo snel horen wat ze denken, voelen. Toen ze hier waren heb ik ze daar ook op aangesproken. Ze waren ook blij dat ik dat zei, want ja..., zij wisten niet wat wij dachten.”*

En even later: *“...kwam toevallig zo ter sprake, dat ik het gevoel had dat zij niet alles zeiden in een retrospectieve wat ze zouden willen zeggen. En dat zouden ze in het vervolg meer doen.”*

Door deel te nemen in het team worden praktijken ontwikkeld die voortdurend bekrachtigd en veranderd worden. Leren en werken gaan samen. Samenwerken leer je door *het leren en werken met elkaar* te integreren. Leren samenwerken leer je niet uit boeken, leer je niet door theorie tot je te nemen. Samenwerken leer je door samen te werken. Teamleden leren van de andere teamleden die om hen heen actief zijn. En tegelijkertijd heeft degene die leert ook invloed op de anderen in die omgeving. Mensen handelen, reageren en geven betekenis vanuit hun omgeving en op hetzelfde moment creëren ze daarmee hun omgeving. Dat maakt het leren samenwerken tot een complexe zaak die onvoorspelbaar is. Het is geen volledig rationeel stapsgewijs en doelgericht proces. Weick (1995) spreekt in dit verband van de onbeheersbaarheid van collectieve processen.

Het gaat om een continu constructieproces; het team is voortdurend in de maak. De dynamiek van dit proces berust op interactiepatronen. In het samenwerken ontwikkelen teamleden dus een manier van praten, doen en met elkaar omgaan die typisch is voor dat team. In de praktijk is dit terug te vinden. Ieder team is anders, samenwerking binnen ieder team ziet er anders uit. Het is de specifieke combinatie van *die* teamleden in *die* setting, met *dat* project in *die* context, die met elkaar collectief betekenis construeren. Edmondson spreekt van ‘teaming’ als het gaat om het proces van samen leren in teams (Edmondson, 2012). Leren en betekenisgeving zijn geen processen van eenzijdige verandering van individuele teamleden maar zijn processen van dialoog, uitwisseling en onderhandeling in en door de interactie van de teamleden met elkaar en met de sociale omgeving waarin ze is ingebed.

## 10.3 Het creëren van gedeelde betekenissen

### 10.3.1 Inleiding

In de literatuur is veel te vinden over leer- en handelingstheorieën. Tijdens mijn zoektocht naar bruikbare theorieën over het leren samenwerken in een team ontdek ik dat verschillende theorieën verschillende aspecten van het leerproces belichten en elkaar deels overlappen. Homan (2001) spreekt van fragmentatie als het gaat om teamleren. Naar zijn idee is de kennis op de terreinen van sociale psychologie, groepsdynamica, cognitieve psychologie, politicologie en psychodynamica complementair en zou gecombineerd moeten worden. Knud Illeris (2007) onderscheidt in zijn ordening van leertheorieën drie fundamentele dimensies aan ieder leerproces: een inhoudelijke dimensie (leerdomein), een sociale dimensie en een emotionele dimensie. Onder de emotionele dimensie (drijfveer/prikkel) verstaat hij het leveren en sturen van de mentale energie, die nodig is om te leren. Hieronder vallen gevoelens, emoties, motivatie en wilskracht. Onder de sociale dimensie verstaat hij de interactie met de medemens en de omgeving. Ik vind zijn onderscheid herkenbaar en bruikbaar. Het biedt de mogelijkheid om verschillende kaders en concepten te verbinden.

In deze paragraaf leg ik de focus op het creëren van gedeelde betekenissen, wat Illeris (2007) benoemt als de inhoudelijke dimensie. Onder inhoud verstaat hij dat wat geleerd wordt. Het is goed om ons te realiseren dat deze inhoud zich niet beperkt tot kennis en vaardigheden. We leren immers veel meer. Ook zaken als houding, waarden en normen, gedragswijzen, methoden, strategieën, inzichten, meningen, etc. kunnen leerinhoud zijn. Ieder mens staat voor de opgave om betekenis te geven aan de wereld om hem heen en het vermogen te ontwikkelen om te gaan met de uitdagingen van de dagelijkse praktijk. Daar is veel meer voor nodig dan alleen kennis en vaardigheid. Wat gebeurt er in de hoofden als mensen leren? Welke processen liggen eraan ten grondslag? En hoe werkt dit in het leren samenwerken in een team? Welke processen liggen ten grondslag aan het opbouwen van een gezamenlijke betekenis? Hoe ontstaan gedeelde betekenissen?

### 10.3.2 Mentale modellen

In de literatuur is brede consensus ontstaan over het belang van mentale modellen (Homan, 2001). Het gaat dan om *“...diepgewortelde veronderstellingen, generalisaties, plaatjes of beelden die van invloed zijn op hoe wij dingen zien en hoe wij erop reageren.”* (Homan 2001, p.31). Deze mentale modellen worden ook wel scripts of schema's genoemd. Het gaat om mentale voorstellingen van de werkelijkheid. De mentale modellen vormen referentiekaders waarmee we naar gebeurtenissen kijken. We proberen onze wereld te begrijpen door in ons geheugen te zoeken naar wat we al kennen en weten. Door deze mentale modellen begrijpen wij onze omgeving, kunnen we voorspellen wat er gaat gebeuren en kunnen we kiezen wat wel of niet in specifieke situaties te doen. Zo hoeven we onszelf niet de hele dag af te vragen waar we in beland zijn en wat we moeten doen. Door deze mentale modellen verwerken we informatie selectief. Het zorgt ervoor dat we niet te veel overbelast worden met informatie en onzekerheid. Mentale modellen maken de wereld overzichtelijk.

*“Maps, knowledge structures and mental models all contain substance that provides a meaningful frame that facilitates meaningful noticing.”*  
(Bron: Weick, 1995, p.121)

Deze mentale modellen bepalen niet alleen hoe we de wereld en situaties interpreteren, maar bepalen ook hoe we gaan handelen (Senge, 1992). Mensen handelen vanuit de betekenis die ze geven aan de situatie waarbinnen ze zich bevinden (Gergen, 1985).

De mentale modellen, onze referentiekaders ontstaan door wat we meemaken, door het vakgebied waarin we opereren, door de omgeving waarin we leven en werken, door de mensen om ons heen, door wat we leren en door de betekenis die we eraan geven. Van hieruit is te begrijpen dat mentale modellen of referentiekaders bij iedereen anders zijn. Het is door de verschillende referentiekaders dat we verschillend denken en werken. We verschillen van mening over wat een goed of slecht

resultaat is, over wat er precies moet gebeuren, wat belangrijk is en waar de meeste aandacht naar uit zou moeten gaan. Zo kan het zijn dat twee personen op een totaal verschillende manier naar een situatie kijken, deze verschillend interpreteren en beoordelen. Anderen kunnen 'anders' kijken naar dezelfde situatie en er een andere betekenis aan geven.

Ook is het zo dat we bepaalde mentale modellen of referentiekaders delen met anderen en op eenzelfde wijze interpreteren en handelen. Dit is het gevolg van het deelgenoot zijn, participeren in een specifieke gemeenschap, bijvoorbeeld een vakgebied, een bevolkingsgroep, een organisatie of een team. 'Zo doen wij dat hier, zo werkt dat hier.'

De mentale modellen creëren rust in de hersenen. Je snapt de wereld om je heen en weet wat te doen. Ze maken de wereld voorspelbaar en overzichtelijk. Ze werken als een sjabloon voor sociaal handelen (Homan, 2001). Maar omdat we teruggrijpen op wat we al weten en kennen, nemen we ook steeds meer van hetzelfde waar. Zo raken we verstrikt in onze eigen wereld en sluiten ons af voor afwijkingen van ons eigen, vertrouwde mentale model.

### 10.3.3 Collectief betekenisveld

Wat gebeurt er dan in een team? Hoe komt gezamenlijke betekenis tot stand? Welke processen liggen daar aan ten grondslag? Tijdens het handelen, doordat we in wisselwerking met elkaar en met de problemen die we onderhanden hebben bezig zijn, komen we tot een gedeelde werkelijkheidsconstructie. Weick en Roberts (1993) beschouwen dit als een proces. Op het moment dat we met iemand aan de slag gaan, roept dat beelden en gedachten op (mentale modellen). Dit zijn individuele beelden, afkomstig uit eerdere ervaringen met samenwerken. Op basis van deze individuele mentale modellen gaan we handelen zoals we dat eerder gewoon waren. Het begin van het proces van betekenisvorming kenmerkt zich dan door schijnbaar losse handelingen en opmerkingen die niet met elkaar verbonden lijken (Homan, 2001). We bespreken wat we belangrijk of noodzakelijk vinden. We doen dat vanuit onze eerdere ervaring. En onderhandelen over de betekenis vanuit onze eerdere ervaringen. We weten "Als je het op die manier aanpakt, gaat het goed!" of "Ik heb al vaker gezien dat als je dit niet goed doet..."

We letten daarbij goed op de anderen. Tijdens het handelen, reageren we op elkaar. Zoals Weick (1979) het zegt; de act van de ene actor lokt een interactie van de ander uit waardoor de eerste reageert met een dubbele interactie. Al zoekend ontdekken we waar de individuele mentale modellen overeenstemmen. Sommige individuele beelden blijken overeen te komen met de beelden van anderen. Zodra we ontdekken dat de ander eenzelfde interpretatie heeft, neemt het vertrouwen toe dat het de juiste perceptie is. Als we met elkaar werken, zijn we op zoek naar deze gemeenschappelijkheid. Gemeenschappelijkheid in wat er gedaan moet worden en hoe er gedaan moet worden. We zoeken die gemeenschappelijkheid vaak op het niveau van de inhoud (feiten, argumenten) en de procedure (zie paragraaf 8.2.3 voor een verklaring van de begrippen). Mensen zijn in hun interacties op zoek naar gemeenschappelijkheid (Weick, 1979).

De handelingspatronen die geschikt zijn worden ontdekt en eenmaal ontdekt, dan neigen we ernaar om deze te herhalen. Al doende ervaren we dat bepaalde ideeën en handelingen functioneel zijn, oftewel helpend zijn omdat ze het mogelijk maken om constructief op elkaar in te spelen. Daar waar er eerst sprake was van veel verschillende gedragingen, ontstaat er gaandeweg een patroon waarin een collectief betekenisveld wordt geconstrueerd. De handelingen vullen elkaar aan en zijn met elkaar verbonden. Er ontwikkelt zich een heel scala van gemeenschappelijke gedragspatronen, gewoontes en vaste spelregels. Het samenwerken wordt makkelijker. De complexiteit is teruggebracht naar een hanteerbaar niveau (De Moor, 1995). Het collectieve betekenisveld is dan een globaal beeld over hoe het team moet functioneren en wat de taken en de doelen zijn. Net als bij individuele mentale modellen maken zo ook teams een model van de werkelijkheid.

De werkelijkheid wordt begrijpelijker, overzichtelijker, controleerbaar. Hierdoor wordt collectieve actie mogelijk. De grote hoeveelheid aan verschillende gedragsmogelijkheden, beslissingen, alternatieve acties wordt teruggebracht naar een hanteerbaar niveau. Er zijn gemeenschappelijke

opvattingen en spelregels ontstaan. Zo is de complexe informatie tot een bruikbare vorm teruggebracht. Een vorm die voor de teamleden behapbaar en betekenisvol is. De sociale realiteit van het team is voorspelbaar geworden, kan zelfs als vanzelfsprekend worden ervaren en zo de indruk van natuurlijkheid geven. Een team vormt dus een samenspel van mentale modellen, referentiekaders. Het is duidelijk dat ook hier, zoals bij de mentale modellen van individuen, het gevaar dreigt dat het collectieve betekenisveld 'zelfdichtend' wordt (Homan, 2001). Het collectieve betekenisveld maakt de wereld voorspelbaar, het zorgt voor rust in de hersenen en geeft handvatten voor sociale actie. We doen steeds meer van hetzelfde, zien de situatie telkens in hetzelfde licht en zien geen nieuwe of andere informatie. Patronen worden herhaald, denkbeelden slaan vast. De leden sluiten zich af voor afwijkingen van het collectieve betekenisveld. We doen meer van hetzelfde en we weten niet meer uit welke situatie en omstandigheden het collectieve betekenisveld gevormd is. De gedragspatronen en spelregels worden beklemmend en voorschrijvend. Als ze niet meer ter discussie gesteld worden, terwijl de omstandigheden waaronder de regels ontstaan zijn veranderen, gaat flexibiliteit verloren.

### 10.3.4 Constructie en deconstructie

Leerprocessen, noodzakelijk bij veranderende omstandigheden, bevatten dan een aantal elementen. Het betekent het toelaten van nieuwe informatie, het bewust zijn en loslaten van bestaande mentale modellen, het komen tot een nieuw gedeeld beeld (nieuw collectief betekenisveld) en vervolgens het handelen op basis van dit nieuwe beeld (Homan, 2001). Weick (1995) geeft aan dat betekenisgeving een cyclisch proces is. Problemen kunnen zowel aanleiding zijn voor verandering als het gevolg ervan. Bij problemen, zo geeft hij aan, moet je de oplossing niet zoeken in de inhoud maar bij de kwaliteit van het sociale proces waar de inhoud in werd geconstrueerd, gedeconstrueerd en gereconstrueerd. De kwaliteit van het proces maakt het mogelijk de betekenissen die je aan de inhoud geeft te delen, te erkennen en te accepteren zonder dat verschillen worden geëlimineerd. Zo ontstaat verandering.

Al vele jaren eerder is Kurt Lewin gekomen met zijn drie-fasen model voor sociale verandering: unfreezing, changing (de beweging naar een nieuw evenwichtsniveau) en refreezing. Daarmee geeft hij een model voor sociale verandering. Lewin vat sociale verandering op als een verandering van het huidige evenwichtsniveau in een nieuw evenwichtsniveau.

Alles is in wisselwerking en de wisselwerking heeft effect op alles. Alles wat mensen denken, voelen, willen en doen, is onderhevig aan die wisselwerking en heeft er invloed op (Coenders, 2008, p. 86).

## 10.4 Emoties en hun schaduwkant bij leren

### 10.4.1 Inleiding

In het leren samenwerken spelen emoties en drijfveren een belangrijke rol. In zijn driedeling vat Illeris (2007) dit samen onder de noemer 'incentive' of prikkel/drijfveer. Hij verstaat daar het leveren en sturen van de mentale energie onder, die nodig is om te leren. Het gaat om gevoelens, emoties, motivatie en wilskracht. Leren en deze emotionele motieven hangen sterk samen (Illeris, 2007). Emoties kunnen zowel positief als negatief op leerprocessen inwerken. Een positieve gemoedstoestand, enthousiasme, energie en de behoefte om nieuwe dingen te ontdekken hebben een positief effect op het leerproces. De positieve spanning, het gevoel een uitdaging te hebben die nieuwsgierigheid en energie opwekt, maakt het leren tot een positieve activiteit.

#### Fragmenten uit gesprekken

*"Eigenlijk vind ik het hele proces wel energiegevend in die zin dat het totaal iets nieuws is van wat wij gewend zijn. Energie gevend, tegelijkertijd ook wel weer lastig. Internationale samenwerking is natuurlijk sowieso leuk. De meeste mensen kende ik hier al wel en je werkt samen met bekende gezichten. Nou, Roemenië kwam er bij met niet alleen totaal nieuwe mensen maar eigenlijk ook een nieuwe manier van werken wat ik op zich wel leuk vond!"*

*“Ja, wat je bij ons wel sterk ziet is dat eh..., men vindt het natuurlijk ook interessant, werken met de Roemenen. Dat is natuurlijk minder saai dan werken met allerlei mensen die hier al jarenlang rondlopen en die je van haver tot gort kent en dat je denkt ‘Oh, nou daar gaat Pietje weer.’ Dus dat is natuurlijk ook voor de mensen hier denk ik verfrissend om weer eens met wat andere mensen te werken, die daar natuurlijk een hele open blik in hebben.”*

In deze paragraaf leg ik de focus op emoties en hoe deze het leren kunnen blokkeren. In de praktijk is te zien dat leren samen te werken niet vanzelfsprekend soepel verloopt. Er liggen veel obstakels. Teams kunnen vast komen te zitten. Hoe komt het dat leren soms zo moeilijk is? Hoe komt het dat leren samenwerken in bepaalde teams stagneert? Hoe kan het dat in sommige teams het leerproces zo traag of moeizaam op gang komt? Wat is de rol van emoties hierin?

#### 10.4.2 Angst en spanning

Er is verschil tussen leren als individu en leren in een team. Leren in een team is bedreigender (Homan, 2001). In het hoofdstuk over groepsdynamica is te lezen dat samenwerken in een groep op sociaal emotioneel vlak veel gevoelens van onzekerheid oproept. De ruimte voor individuele controle in een team is gering. Er is onzekerheid op het sociaal emotionele vlak. Wie zijn die anderen? Hoor ik erbij? Hoeveel invloed heb ik? Word ik geaccepteerd? Een greep uit de bekommernissen waar teamleden op sociaal emotioneel mee worstelen. Daarbij kunnen in teams de spanningen behoorlijk oplopen. Confrontaties, ruzies en conflicten, machtspelletjes, strijd om het leiderschap; het zijn allemaal spanningsvolle gebeurtenissen. Overigens is de heftigheid van de emoties niet altijd goed te verklaren uit de gebeurtenis zelf. De gebeurtenis kan verbonden zijn aan stressvolle situaties uit het verleden. Onze vroege angsten liggen steeds op de loer om op te duiken in spanningsvolle situaties. We spreken dan van regressie, waarbij we gevoelens uit het verleden projecteren op mensen of situaties in het heden.

Maar ook op het vlak van de inhoudelijke opgave van het team spelen spanningen een rol. Het werk is steeds minder routinematig. De vraagstukken waar teams mee geconfronteerd worden zijn meer complex en ambivalent geworden. De context is sterk aan veranderingen onderhevig. Ook speelt mee dat, zeker in een organisatiecontext, de tolerantie voor fouten steeds minder is. Hoewel we roepen ‘fouten maken mag’, is in de praktijk van alledag te zien dat deze vlieger zelden opgaat. Dat alles betekent dat de gevoelens van onveiligheid en onzekerheid sterker zijn en alles met meer spanningen gepaard gaat. Daarbij speelt ook mee dat samenwerken in een team steeds vaker betekent dat er samengewerkt wordt met teamleden die uit totaal verschillende contexten vandaan komen. Uit verschillende organisaties, verschillende disciplines, en/of verschillende culturen. Als we met elkaar samenwerken zijn we op zoek naar de gemeenschappelijkheid. Wat moet er gedaan worden? Hoe gaan we het doen? Zolang we geen overeenstemming hebben, geen eenduidige betekenis hebben, kunnen we niet handelen. De situatie is onduidelijk, het kan alle kanten op gaan. Dit levert spanning en onzekerheid op. Het is de plek der moeite!

*“Het gebied of de periode waarin deze spanning hoorbaar, zichtbaar en voelbaar is, is door Kooistra (1988) **de plek der moeite** genoemd. Het is de spanning die optreedt in een situatie die ambivalent is terwijl er de wens is om deze eenduidig te interpreteren.”*  
(Bron: Wierdsma en Swieringa, 2011, p.161)

Teamleden komen met een bepaald beeld van samenwerking in het team terecht. Ze hebben allemaal hun eigen vooronderstellingen over wat er gedaan moet worden en hoe te handelen. Ieder neemt zijn eigen kijk op de situatie mee. Lastige situaties kunnen ontstaan omdat de denkbeelden verschillend zijn. De samenwerking kan er moeizaam door verlopen of zelfs stagneren. We raken in de war. We weten niet wat er gaat gebeuren. We denken dat we ‘fout’ zitten; het gaat niet zoals we gedacht hadden. Er ontstaan wrijvingen. We proberen onszelf vast te houden aan het bekende. De onzekerheid en onduidelijkheid roepen emoties op; boosheid, angst of schaamte.



Veel mensen hebben geleerd om dergelijke gevoelens te onderdrukken. Het uiten van dit soort emoties wordt, zeker in de organisatiecontext, als ongewenst gedrag beschouwd (Homan, 2001). Om onszelf af te schermen tegen dergelijke negatieve emoties beschikken we over ingeslepen gedrags-routines (waar we ons meer of minder bewust van zijn) om deze onplezierige gevoelens te minimaliseren. In dat soort situaties vertonen wij dus gedrag waarmee we onszelf gaan beschermen; defensieve routines (Argyris, 1990).

### 10.4.3 Defensieve routines

Er zijn veel verschillende defensieve routines te onderscheiden. We ontwikkelen allemaal een eigen patroon waarmee we ons tegen negatieve emoties beschermen. En op momenten van grote spanning en stress vallen we er op terug. Niet alleen individuen hebben dergelijke voorkeurspatronen. Ook groepen kunnen dergelijke routines ontwikkelen. Met het oog op leren samenwerken licht ik er twee defensieve routines uit: Het model I gedrag van Argyris en Schön en de 'as-if' routine van Bion. Het model I gedrag is individueel gedrag waarbij, als er sprake is van meerdere individuen die zich bedienen van deze defensieve routine, het leren van een organisatie stagneert. Het 'as-if' gedrag van een team is collectief gedrag dat van grote invloed is op de wijze waarop het team met de taak omgaat en met hun omringende omgeving. Het team leert niet.

#### 10.4.3.1 Model I en model II gedrag

Op de momenten dat het om moeilijke, pijnlijke of bedreigende problemen gaat, vertonen wij gedrag dat Argyris (1990) defensieve routines noemt. We doen er alles aan om geen gezichtsverlies te leiden. We geven anderen de schuld, houden informatie achter, vermijden evaluaties en verdedigen bijvoorbeeld onze positie zonder open te zijn over onze beweegredenen. Om maar een paar gedragingen te noemen. Hoe komt het dat we zo handelen?

Daartoe eerst even wat achtergrond. In de periode dat Argyris werkzaam is als onderzoeker/consultant in organisatiecontexten stelt hij vast dat er een verschil is tussen wat mensen feitelijk doen en wat zij denken dat goed is om te doen (Lambrechts en Grieten, 2007). Samen met Donald Schön ontwikkelt hij een concept rondom twee soorten handelingstheorieën die mensen hebben (Argyris, 1992). Een handelingstheorie is een stelsel van regels dat wij gebruiken om ons eigen gedrag vorm te geven en in praktijk te brengen en om het gedrag van anderen te begrijpen. In de meeste gevallen zijn deze handelingstheorieën zo vanzelfsprekend geworden dat we zelf niet doorhebben dat we ze gebruiken.

Argyris en Schön onderscheiden twee handelingstheorieën: Een 'praat-theorie' (espoused theory) en een 'doe-theorie' (theory in use). De praat-theorie is een beeld van handelen wat ideaal is. Het is een 'zo-zou-het-eraan-toe moeten-gaan'-theorie (Lambrechts en Grieten, 2007). Mensen komen tot die theorie op basis van waarden en overtuigingen over wat een goede manier van leven leiden is. De 'doe-theorie' gebruiken mensen om de overtuigingen en waarden te managen. Argyris en Schön noemen deze theorie Model I theory-in-use. Deze theory in use is een impliciete theorie die de eigen actie stuurt en gevormd wordt in een permanent proces van ervaringsleren. Het is dit 'hoofdprogramma' dat we gebruiken in het handelen. We gebruiken deze 'doe-theorie' om controle te houden over de situatie, om het verlies zo klein mogelijk en de winst zo groot mogelijk te maken, om zo weinig mogelijk negatieve gevoelens te uiten en rationeel te zijn en daarmee te voorkomen dat we anderen verontrusten. Het doel is om pijnlijke, bedreigende situaties te voorkomen zodat we ons niet kwetsbaar of onbekwaam hoeven te voelen (Argyris, 1996). Het is erop gericht om het effect van het eigen handelen niet te hoeven zien en onhandige situaties toe te dekken. We zijn gericht op overtuigen en verkopen zonder gezichtsverlies voor onszelf of anderen. Op deze wijze vermijden we discomfort, onzekerheid en kritiek op ons handelen. Daarmee is model I, wat we volgens Argyris en Schön als 'hoofdprogramma' gebruiken, door en door defensief. Het effect van gedrag op basis van model I is het ontstaan van defensieve intermenselijke en groepsrelaties, miscommunicatie, geringere productie van valide informatie en dus escalerende fouten. Het leren wordt negatief beïnvloed omdat er niets openlijk wordt getoetst.

Bepalende variabelen	Actiestrategie	Gevolgen	Leren?
Stel doel vast en probeer te bereiken	Ontwerp en beheers de omgeving op een eenzijdige manier	Actor wordt gezien als defensief, bang om zich kwetsbaar op te stellen, beheersend, overdreven bezorgd voor zichzelf en anderen of te weinig bezorgd voor anderen	Zelfsluitend
Zorg voor winst, niet verliezen	Bepaal zelf de taak en houdt deze in de hand	Defensieve intermenselijke en groepsrelaties	Single loop
Veroorzaak zo weinig mogelijk negatieve gevoelens en geef daar zo weinig mogelijk uiting aan	Bescherm jezelf eenzijdig	Defensieve normen (o.a. wantrouwen, gebrek aan onderlinge concurrentie met de nadruk op macht en rivaliteit, nadruk op diplomatie)	Weinig openlijke toetsing van theorieën
Wees rationeel	Bescherm eenzijdig anderen tegen pijnlijke situaties (o.a. hou informatie achter, voer privébesprekingen)	Geringe keuzevrijheid en interne betrokkenheid, geringe risicobereidheid	Veel verborgen toetsing van theorieën

*Model I (Bron: Argyris, 1996, p.182-183)*

Bepalende variabelen	Actiestrategie	Gevolgen	Leren?
Valide informatie	Ontwerp situaties waarin de betrokkenen oorspronkelijk kunnen zijn en een sterk gevoel hebben (psychologisch succes, bevestiging, het gevoel van belang te zijn)	Actor wordt ervaren als minimaal defensief (facilitator, medewerker, schepper van keuzen)	Processen die kunnen worden ontkracht
Vrije en op informatie berustende keuze	Taken worden gezamenlijk beheerst	Minimaal defensieve intermenselijke en groepsprocessen	Double loop
Interne betrokkenheid bij de keuze, achter je keuze staan	Sta voor je keuze, onderzoek eigen positie, verminder blindheid voor eigen inconsistentie en incongruentie	Op leren gerichte normen (o.a. vertrouwen, open confrontatie ten aanzien van moeilijke kwesties)	Openlijke toetsing van theorieën

*Model II (Bron: Argyris, 1996, p.184-185)*

Naast Model I gedrag stelt Argyris Model II gedrag. Model II gedrag wordt gezien als lerend gedrag (Lambrechts en Grieten, 2007). Ook deze gebruikstheorie hanteren we maar dat is zeldzaam en we moeten het leren (Argyris, 1996). De bepalende variabelen zijn valide informatie, vrije en geïnformeerde keuze en interne betrokkenheid. In plaats van eenzijdige verdediging en onderzoek ter bescherming van zichzelf (zoals in Model I), staat transparantie en het zoeken naar waar problemen vandaan komen centraal. Het verbergen van onvolkomenheden of fouten is daarbij niet nodig en zelfs niet wenselijk, want het leidt niet tot constructieve oplossingen.

Argyris en Schön komen tot de conclusie dat de dominerende 'doe-theorie' van mensen in organisaties Model I gedrag is. De gevolgen voor de effectiviteit en het leren van de organisatie zijn groot: er is weinig vertrouwen en betrokkenheid, mensen schermen zichzelf en elkaar af, fouten worden verdoezeld en de oorzaken van mislukking worden steeds moeilijker om te achterhalen.

Het is Model I gedrag waardoor volgens Argyris en Schön organisaties er niet in slagen om adequaat op complexe problemen te reageren. Ze stellen dat leren in organisaties pas dan mogelijk wordt als mensen hun 'doe-theorie' onderkennen, zich bewust worden van de mate waarin wat ze doen (theory in use) overeenkomt met wat ze *zeggen* te doen (espoused theory) en alternatieve 'doe-theorieën' ontwikkelen zodat ze een uitgebreider repertoire aan handelingskennis ontwikkelen (Lambrechts en Grieten, 2007).

#### 10.4.3.2 'As if' gedrag van teams

De term 'as-if' gedrag stamt van Wilfred Bion (psychiater en psychoanalyticus) die in de periode van 1948-1952 zijn observaties en ervaringen met therapiegroepen op schrift zet (Remmerswaal, 1982). 'As-if' gedrag van een team ontstaat als gevolg van stress en angst die samenhangt met de uitvoering van de groepstaak. De taak kan te moeilijk zijn en/of er kan sprake zijn van onredelijke druk van buitenaf. Een team in de 'as-if' modus lijkt actief met de taak bezig maar is dat in werkelijkheid niet. De emotionele onderstroom in het team is sterk. Het team doet 'als-of' en is in werkelijkheid bezig met het voortbestaan en de bescherming van het team. In het team zijn dan gedeelde negatieve fantasieën over wat er kan gebeuren als men open is over zijn observaties en gevoelens. Bion noemt deze fantasieën basisassumpties. Hij onderscheidt drie typen.

De eerste assumptie hangt samen met afhankelijkheid. Het team heeft de collectieve aanname dat het niet opgewassen is tegen de taak en steun en richting nodig heeft van buitenaf. Het team doet *alsof* het incompetent is en *alsof* een machtige alwetende leider of een ideaal nodig is.

De tweede basisassumptie hangt samen met de aanname dat het team bij elkaar is omdat er een gezamenlijke vijand bestaat waartegen gevochten of van weggevlucht moet worden. Het team handelt alsof het voortbestaan in gevaar is en de belangrijkste doelstelling lijkt het overleven van het team. De sfeer in het team wordt gekenmerkt door agressiviteit, angst en vijandigheid (Remmerswaal, 1982).

De derde basisassumptie is de fantasie dat de voornaamste functie van het team is om elkaar steun, kracht en hulp te geven. Veel energie van de teamleden gaat uit naar het aan elkaar tonen dat de onderlinge relaties positief zijn en dat men het zo fijn met elkaar heeft.

In het team krijgen deze assumpties een zelfbevestigend karakter. De zorgvuldig geconstrueerde werkelijkheid krijgt stabiliteit en laat zich moeilijk veranderen. De teamleden houden elkaar in de greep. Het is duidelijk dat deze werkelijkheidsdefinities van grote invloed zijn op de manier waarop het team met haar taken en de omringende omgeving omgaat. Nieuwe, andere werkelijkheidsbeelden worden niet toegelaten en het gevolg van groepsdefensieve routines stagneert het leren.

#### 10.4.4 Gevolgen van angst en spanning

Als angst, spanning en gevoelens van onzekerheid en bedreiging in sociale situaties de overhand krijgen, nemen we onze toevlucht tot defensieve routines. De defensieve routines helpen ons om onszelf te beschermen tegen deze negatieve gevoelens. Het betekent dat we onszelf in het contact met anderen afschermen. We laten ons ware gezicht niet zien. We laten ons niet in de kaart kijken. We schermen onszelf af voor de kritische blikken van diegenen die de situatie anders interpreteren (Senge, 1992). We uiten niet openlijk onze meningen en ideeën. We stellen de verschillende beelden over de werkelijkheid niet meer ter discussie. Verschillen worden dus onbespreekbaar met als gevolg dat de daaruit voortvloeiende confrontatie en mogelijke nieuwe of andere constructies van de werkelijkheid uitblijven. Het leren stagneert.

Van hieruit laat zich goed verklaren dat leren samenwerken in een team niet eenvoudig is. Leren vraagt het veranderen van mental models, het komen tot een collectief betekenisveld en dat zonder defensieve routines. Maar leerprocessen in een team, zo is duidelijk geworden, roepen meer angstgevoelens op dan in een individuele context. De ruimte voor invloed en individuele controle in een team is gering. Er is onzekerheid op het sociaal emotionele vlak. Spanningen in teams kunnen behoorlijk oplopen. Verschil van mening over een aanpak, langs elkaar heen werken door misverstanden, onenigheid over de aard van de taak, confrontatie door verschillende manieren om iets aan te pakken. Het kan uitlopen op ruzies en conflicten, machtspelletjes, strijd om het leiderschap. Er ontstaan spanningsvolle gebeurtenissen. En het samen creëren van een gedeelde betekenis ontstaat enkel in interactie- en onderhandelingsprocessen, iets wat ook angsten en spanningen oproept. Al met al is de kans op frustraties en problemen groot.

Met andere woorden, er zijn veel redenen waardoor leden van een team te maken kunnen krijgen met angstgevoelens en defensieve routines. In dat geval gaan teamleden zich afschermen en daar zullen de onderlinge relaties onder lijden. De wijze waarop de teamleden met elkaar omgaan wordt defensief, informatie wordt verzwegen, gevoelens worden verborgen gehouden voor de ander, er is geen vertrouwen. Interactieprocessen worden moeizamer. Er ontstaan nog meer problemen.

Om te kunnen leren in het samenwerken is het van belang om verschillen te onderkennen, te expliciteren, en niet uit de weg gaan. Uitwisseling is van belang, maar dat blijkt dus moeilijk. Openstaan voor een andere definiëring van de werkelijkheid en daarover in dialoog gaan, blijkt dan in de praktijk van alledag geen eenvoudige opgave. Teamleden schermen zich af waardoor leren niet meer mogelijk is. Terwijl juist op die moeilijke momenten, de momenten waarop we problemen in het samenwerken ondervinden, de noodzaak tot leren het grootst is. De oplossing moet volgens Weick niet in de inhoud gezocht worden maar juist in het sociale proces. Daar waar de inhoud geconstrueerd, gedeconstrueerd en gereconstrueerd is. Maar hoe doe je dat? En wat is daar voor nodig? Daarover gaan de volgende paragrafen.

### 10.5 Niveaus van leren

#### 10.5.1 Inleiding

Leren samenwerken betekent leren over het sociale relationele proces. Leren over dat wat er tussen mensen speelt, hoe mensen samen doen, hoe mensen elkaar tegemoet treden en wat de effecten daarvan zijn. Leren samenwerken betekent voortdurende aanpassing aan gewijzigde omstandigheden. Alles wat mensen denken, voelen, willen en doen is onderhevig aan een onderlinge wisselwerking en de wisselwerking heeft effect op alles. Het zijn de krachten in het sociale systeem die bepalen wat de uitkomst is. Hoe kun je dit beïnvloeden? Hoe kun je verandering teweegbrengen? Hoe kun je leren over het sociale proces? En om wat voor soort leren gaat het? In deze paragraaf staan deze vragen centraal.

## 10.5.2 Leren over het sociaal relationele proces in groepen

Aandacht voor de processen die tussen mensen spelen kent een lange traditie in de context van trainingsgroepen. Veel van het huidige gedachtengoed over sociale verandering en het leren van groepen stamt af van Kurt Lewin. In Hoofdstuk 8 (paragraaf 8.2.2.1) is al aandacht besteed aan zijn invloed op de groepsdynamica. Als eerste legt Lewin in zijn 'sensitivitytrainingen' de focus op processen in de sociale interactie. Vooral de leerexperimenten bij het NTL hebben grote invloed gehad op het denken over leren en veranderen in groepen. In 1946 krijgt hij de opdracht om op zoek te gaan naar oplossingen voor terugkerende raciale conflicten in Connecticut. Hij besluit een opleiding te verzorgen voor groepsleiders waar het leren begeleiden van constructieve samenwerking centraal staat. In zijn aanpak gaat hij uit van het werken met kleine groepen en van de inbreng van eigen ervaringen en de denkbeelden van de deelnemers. Hij is ervan overtuigd dat leren dicht tegen de eigen praktijk moet staan. Het is tijdens dit opleidingstraject dat de T-groep ofwel sensitivitytraining als een vorm van groepservaringsleren ontdekt wordt. Het relationeel-emotionele proces van de eigen groep staat centraal en is onderwerp van gesprek. De eigen interacties vormen het leermateriaal voor het leren over 'dat wat er tussen mensen gebeurt'. Reflectie op de interpersoonlijke processen die spelen en de ontwikkeling van de relaties komen uit de deelnemers zelf. De ervaringen die in deze trainingsgroepen worden opgedaan leiden uiteindelijk tot het werken met traininglaboratoria in het NTL (Lambrechts en Grieten, 2007).

*Reflectie en wederzijdse feedback* zijn tijdens de training twee manieren waardoor deelnemers zelfinzicht ontwikkelen en zich bewust worden van het eigen gedrag. Via deze weg leren deelnemers om tot betere interpersoonlijke verhoudingen te komen. De ervaringen en beleavingswereld van de deelnemers staan centraal. Eerdere ervaringen worden naar het hier-en-nu gebracht. Door de aandacht te richten op het hier-en-nu kunnen de deelnemers participeren en is gedrag tussen hen meteen bij te sturen. Het hier-en-nu principe wordt versterkt omdat de trainingen plaatsvinden op een afgelegen plek, weg van de bestaande omgeving van de deelnemers. Het zijn deze trainingen die een startpunt vormen voor het sturen op leerprocessen van en in groepen. Ervaringsleren, reflectie, hier-en-nu en feedback zijn kernbegrippen. In 1950 maakt Argyris kennis met de sensitivitytrainingen. Hij is enthousiast en ziet de mogelijkheden om zo te meer leren over constructieve werkrelaties. Maar na een tijdje stelt hij vast dat het voor de deelnemers moeilijk is om het relatiegerichte geleerde toe te passen in hun dagdagelijkse werk in hun eigen organisaties (Lambrechts en Grieten, 2007). Dit transferprobleem, samen met de constatering dat organisaties moeite hebben met 'leren hoe beter te leren' brengt Argyris tot het ontwikkelen van Model I en Model II gedrag en in het verlengde daarvan zijn theorie over de lerende organisatie met de concepten single en double loop learning (maar daarover meer in paragraaf 10.5.3.2).

## 10.5.3 Verschillende niveaus

### 10.5.3.1 Verschillende problemen

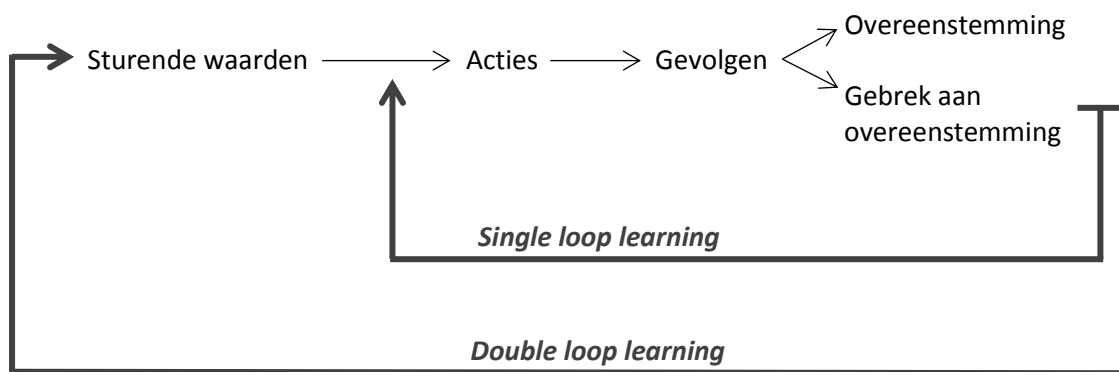
In het samen aan de slag zijn in organisaties lopen teams tegen allerlei zaken aan. De problemen waar ze mee te maken hebben kunnen van verschillend niveau zijn. Homan (2001) spreekt over 'tamme' en 'venijnige' problemen. Onder tamme problemen verstaat hij problemen waarbij goed te bepalen is wat het probleem precies is en wat de oorzaak is. Oplossingen kunnen worden uitgetoetst waardoor je kunt ontdekken wat de beste aanpak is. Dit in tegenstelling tot venijnige problemen. Bij venijnige problemen hangt 'alles met alles' samen. Venijnige problemen zijn gecompliceerd. Ze kunnen vanuit verschillende invalshoeken benaderd en verklaard worden. Venijnige problemen ontstaan in onzekere, onduidelijke en snel veranderende omgevingen. Ze roepen onzekerheid op. Betrokkenen kunnen bij venijnige problemen een totaal verschillend beeld hebben van wat er aan de hand is. Dat komt omdat de manier waarop venijnige problemen worden geïnterpreteerd en geanalyseerd samenhangt met de persoonlijke kenmerken, belangen en ervaringen van degenen die tegen het probleem aanlopen. Tot slot is een kenmerk van venijnige problemen dat er allerlei maatschappelijke, organisatorische en/of technische beperkingen zijn, waardoor de oplossingsruimte klein lijkt.

### 10.5.3.2 Single loop en double loop learning

Argyris en Schön onderscheiden twee niveaus van leren: single loop en double loop learning (Argyris, 1992). Ze spreken van single loop learning wanneer een fout wordt ontdekt en hersteld, zonder dat de onderliggende waarden van het systeem ter discussie gesteld zijn. Deze vorm van leren is handig voor routinematige, zich telkens herhalende zaken. Het helpt ons alledaagse klusjes te doen.

Double loop learning onderzoekt de onderliggende waarden en bepalende variabelen. Deze vorm van leren is relevanter voor meer complexe problemen of uitdagingen. Bij dit niveau van leren gaat het om het reflecteren op de eigen ervaringskennis. Door reflectie kunnen mensen op zoek naar de achterliggende sturende waarden die hun handelen bepalen. In een interactief proces van vragen stellen, uitproberen en al handelend reflecteren kunnen mensen nieuwe waarden vaststellen en leren om daarnaar te handelen.

Leren, zo zeggen Argyris en Schön, vindt plaats wanneer bedoeling en resultaat niet overeenkomen. Het verschil wordt dan geconstateerd en vervolgens wordt het gecorrigeerd. Met andere woorden, een gebrek aan overeenstemming (tussen bedoeling en resultaat) wordt omgezet in overeenstemming. (Argyris, 1992). De wijze waarop men dat doet is verschillend. Bij single loop learning past men de acties of regels aan, bij double loop learning worden de achterliggende waarden bevraagd.



Argyris en Schön leggen de koppeling naar Model I en Model II gedrag (zie paragraaf 10.4.3.1). Model I gedrag koppelen ze aan single loop learning. Want als gevolg van Model I gedrag is het niet mogelijk om op zoek te gaan naar achterliggende oorzaken van problemen of sturende waarden in het handelen. Bij Model I gedrag schermen mensen zichzelf af, zijn ze overdreven voorzichtig met elkaar en willen ze het elkaar niet moeilijk maken. Echte problemen worden verdoezeld. Ongemak, kritiek op het eigen handelen en het vermijden van onzekerheid maken toetsen en bevragen moeilijk. Grondoorzaken van falen worden steeds moeilijker om te ontdekken. De onderlinge verhoudingen bij deze defensieve routines worden gekenmerkt door gebrek aan vertrouwen, lage betrokkenheid en 'het achterste van je tong niet laten zien'. En dus is alleen single loop learning mogelijk. Bij routineactiviteiten levert dat geen problemen op. Het gaat dan enkel om een correctie van de fout. Maar bij complexe problemen staat Model I gedrag zoals we al eerder zagen het leren in de weg.

Om dit mechanisme te doorbreken moeten we Model II gedrag leren (Argyris, 1996). Model II gedrag is gedrag waarbij we op zoek gaan naar valide informatie. Bij model II gedrag is er sprake van gedeelde verantwoordelijkheid, waarbij we de onderlinge afhankelijkheid om tot een goed resultaat te komen, erkennen. Gedrag waarbij we eerlijk en open zijn, ons 'ware gezicht' laten zien, transparant zijn over hoe we kijken en wat we voelen. Hierbij beschouwen we de ander niet als te kwetsbaar, of als iemand die beschermd moet worden, maar gaan we uit van gelijkwaardigheid.

### Fragment uit een gesprek

*“Transparantie is veel moeilijker dan ik dacht! Dat is in de teams. Iedereen roept dat, elk team roept dat ze transparant zijn hoor, maar het is moeilijk om naar je eigen zwakheden, onvolkomenheden te kijken. Mooi weer spelen! Dat speelt trouwens ook voor de coaches die hier rondlopen. Ook de coaches zeggen dat het overal fantastisch gaat!”*

Alleen met model II gedrag is double loop learning mogelijk. In plaats van eenzijdige verdediging en bescherming van zichzelf (zoals in Model I), staat transparantie en zoeken naar waar problemen vandaan komen centraal in plaats van het verbergen van onvolkomenheden of fouten. Bij Model II gedrag ontstaat een klimaat waarin reflectie, toetsing, elkaar vragen stellen en tegenspraak geven mogelijk is.

Argyris en Schön benadrukken ook het belang van het bewust zijn van de eigen onbewuste handelingstheorie. Bewust zijn van de veronderstellingen, aannames en waarden die het handelen sturen. Het herkennen van de eigen handelingstheorie en deze eventueel aanvullen of bijstellen is alleen mogelijk door reflectie. Progressie is in hun ogen de beweging van Model I naar Model II gedrag. Volgens Argyris is daar hulp bij nodig. Hij geeft aan dat in aanvang een interventionist (trainer/facilitator) nodig is die helpt bij het analyseren en reflecteren op de handelingstheorie (Lambrechts en Grieten, 2007). Leren reflecteren is van belang. Door te reflecteren op het eigen handelen, wordt impliciete kennis zichtbaar en toegankelijk en is toetsing en uitwisseling mogelijk. Argyris en Schön onderscheiden met hun single en double loop learning twee niveaus van leren.

Voor complexe, venijnige problemen is het van belang om de achterliggende veronderstellingen, aannames en sturende waarden onder de loep te nemen. Double loop learning is dan nodig.

#### 10.5.3.3 Monotransitioneel en multitransitioneel leren

Homan (2001) maakt onderscheid tussen monotransitioneel leren en multitransitioneel leren.

Monotransitioneel leren is leren waarbij men uit diffuse informatie komt tot een nieuw denkkader en van daaruit tot oplossingsrichtingen en handelingsmogelijkheden. Het team maakt dus slechts één leerslag. Ze verkennen het probleem, verzamelen informatie en langzamerhand ontstaat er een idee over hoe het probleem in elkaar zit. Vervolgens genereren ze oplossingen en zetten acties uit. Homan spreekt van ‘één rondje kenniscreatie’ (Homan, 2001, p.244).

Multitransitioneel leren is nodig bij venijnige problemen. Bij venijnige problemen zijn er voortdurende verschuivingen. Door wisselwerkingen is het voortdurend nét een beetje anders dan daarvoor. Elk gedrag is een interventie in de omgeving die daardoor voortdurend verandert. Daarom begint multitransitioneel leren weliswaar op dezelfde manier als monotransitioneel, namelijk met verkennen en het ontwikkelen van een gemeenschappelijk beeld, maar dat beeld is aan verandering onderhevig. Germans (1990) spreekt van ‘mentale prototypes’ of ‘weggooi-modellen’ om de tijdelijkheid aan te geven (Germans in Homan, 2001). De oplossingen voortvloeiend uit dit tijdelijke beeld zijn dan ook eerder te zien als werkhypothese of experimenten. Er is geen sprake van dé oplossing maar er is sprake van uitproberen om te zien wat het effect is. De teamleden creëren een tijdelijke ordening zodat het venijnige probleem aangepakt kan worden. Na het experiment is reflectie op het experiment aan de orde. Wat heeft de actie opgeleverd? Klopte onze aanname? Steeds opnieuw verzamelen van informatie en reflecteren op de uitkomsten van het experiment, reflecteren op het gemeenschappelijke beeld, opstellen van nieuwe werkhypothesen, experimenteren en weer terugkijken op het experiment, enzovoorts, enzovoorts. In wezen komen deze stappen overeen met de stappen die Kolb (1980) in zijn leercyclus beschreven heeft.

#### 10.5.3.4 Eerste, tweede en derde-orde leren

Boonstra (2000) maakt onderscheid tussen drie soorten problemen: ten eerste eenduidige problemen waarin de oplossingen bekend zijn, ten tweede problemen die niet eenduidig maar wel kenbaar zijn en er ideeën bestaan over de oplossingsrichting en tot slot slecht te definiëren of ambigue problemen waarbij er sprake is van instabiele situaties en onvoorspelbare interactiepatronen.

De verschillende soorten problemen vragen verschillende niveaus van leren. Boonstra (2000) onderscheidt eerste-orde leren, tweede-orde leren en derde-orde leren. Er is van eerste-orde leren sprake als er een fout wordt ontdekt en hersteld. Tweede-orde leren gaat om het reflecteren op ervaringskennis die zo nodig wordt bijgesteld. Het gaat dan om een interactief proces van vragen stellen, uitproberen, al handelend reflecteren en bijsturen (Boonstra, 2000, p.27). Volgens Boonstra helpen beide vormen van leren bij het oplossen van bekende en definieerbare problemen. Derde-orde leren is van belang bij problemen die ambigu en slecht te definiëren zijn. Bij derde-orde leren gaat het om 'reflection-on-reflection-in-action' (Schön, 1983). Dit betekent reflecteren op het eigen denken, handelen en leren. Reflecteren, ook op de achterliggende aannames die eraan ten grondslag liggen. Reflecteren, terugkoppelen en opnieuw reflecteren is de basis. Het gaat om het herkennen en opnieuw doordenken van de eigen aannames en handelingspatronen. Boonstra legt hier de koppeling naar lerend vernieuwen. Bij lerend vernieuwen gaat het om processen waarin in continue interactie betekenis wordt geconstrueerd waarbij het in die interacties niet alleen gaat om het handelen, maar ook om de achterliggende interpretaties van gebeurtenissen en aannames. Om deze aannames zichtbaar te krijgen zijn feedback, interactie en het werken met verschillen noodzakelijk (Boonstra, 2000, p.28).

#### 10.5.3.5 Generatief leren

Een term die in dit verband ook vaak gebruikt wordt is generatief leren. Het gaat dan om het genereren van nieuwe mogelijkheden. Gergen (1994) benoemt het generatieve vermogen als het vermogen om de achterliggende assumpties van een cultuur uit te dagen, te bevragen en datgene wat als voor vanzelfsprekend is aangenomen te herzien om zo nieuwe mogelijkheden voor sociaal handelen te genereren. Het gaat dus niet om het oplossen van problemen maar om het creëren van een ruimer actierepertoire.

Bij generatief leren neem je, op basis van een geconstateerd probleem afstand, je zet een stap achteruit en kijkt of de tot dan toe geldende visie op een bepaald aspect binnen een organisatie wel juist is. Hiervoor is een *helikopter view* noodzakelijk (Argyris en Schön, 1978; Senge, 1990). Generatief leren is het leervermogen opbouwen (Schein, 2000). Het gaat dan om het denken in groeitermen in plaats van het denken in problemen.

## 10.6 Condities voor leren

### 10.6.1 Inleiding

In de voorgaande paragrafen is duidelijk geworden dat samenwerken geen rationeel, stapsgewijs en doelgericht proces is (Weick, 1992). Leren samenwerken in een team te zien is als een constructieproces. Een constructieproces waarbij de teamleden in onderlinge interactie en onderhandeling aan de slag zijn om betekenis te geven aan hun samenwerking. Teamleden stemmen af op elkaar en krijgen zo een gedeeld begrip van hun werkelijkheid. De individuele mentale modellen of referentiekaders komen samen in een collectief betekenisveld. Er ontwikkelt zich een heel scala aan gemeenschappelijke handelingspatronen, gewoontes en spelregels. Dit is geen bewust proces. Door deel te nemen in het team worden praktijken ontwikkeld die voortdurend bekrachtigd en veranderd worden. Leren en werken gaan samen. Samenwerken leer je door het leren en werken met elkaar te integreren. Het zou dus eigenlijk niet nodig moeten zijn om aandacht te besteden aan leren samenwerken. Maar, zo weten we allemaal uit eigen ervaring, in samenwerking gebeuren er soms dingen waar we niet blij van worden, die we niet goed vinden, die we liever hadden voorkomen of anders zouden willen. En soms stagneert de samenwerking volledig: het leren stopt!



In deze paragraaf ligt de focus op de condities waaronder leerprocessen bevorderd worden. Centraal staat het creëren van een sfeer, omstandigheden en situaties waarin personen en groepen kunnen leren en veranderen. Ik besteed aandacht aan het leerklimaat en de ruimte waarbinnen geleerd kan worden.

## 10.6.2 Leerklimaat

Wat is een goed klimaat waarin leerprocessen op gang kunnen komen en aangewakkerd worden? Homan (2001) maakt onderscheid tussen een restrictief en een ruimtescheppend leerklimaat. Een restrictief leerklimaat laat zich kenmerken door een gebrek aan nieuwsgierigheid en motivatie, het overheersen van angstgevoelens en conflicten en beperkte uitwisseling van ideeën, gedachten en ervaringen. Teamleden geven geen ruimte voor alternatieve gedachten. Nieuwe ideeën krijgen geen voet aan de grond. Mensen controleren elkaar en evalueren elkaars input. Vanwege de overheersende angstgevoelens ontstaat behoefte aan leiderschap. Het accent ligt op het bespreken van 'harde' data en expliciete kennis. Ruimte voor gevoelens en emoties is er niet.

In een ruimtescheppend leerklimaat zijn de teamleden gericht op het aanboren van nieuwe ideeën en alternatieve gedachten. Deze worden niet beschouwd als bewijsdrang. Ze worden ook niet als bedreigend ervaren maar vooral gezien als een mogelijkheid om tot iets nieuws te komen. De teamleden wisselen gedachten en ervaringen met elkaar uit, delen hun inzichten en de achterliggende aannames worden bevraagd. Informatie stroomt door het team. Er is energie en spontaniteit.

Wat is er voor nodig, zodat teamleden zich openstellen voor de ideeën, inzichten, aannames en perspectieven van de andere teamleden? En hun eigen standpunten en aannames kunnen loslaten? Wat is er voor nodig, zodat teamleden zich open willen stellen voor reflectie op hun eigen handelen? Durven experimenteren? En hun handelen willen bijstellen? In paragraaf 10.4 is duidelijk geworden dat emoties het leren kunnen blokkeren. Wat is een klimaat waarin de gevoelens en emoties die spelen in een leersituatie op een constructieve wijze aan de orde kunnen komen? Dat ze geen defensieve routines oproepen en dat ze zelfs gebruikt kunnen worden in het leren samenwerken? Wat is er voor nodig om teamleden de moed en de energie te geven om met elkaar uit te vinden wat er aan de hand is en hoe het beter kan? De moed en de energie om zekerheden los te laten en te experimenteren?

De kenmerken van een gunstig leer- en interactieklimaat zijn er niet zomaar. Het zijn proceskenmerken van de wijze waarop men met elkaar omgaat. In deze paragraaf besteed ik aandacht aan drie aspecten namelijk psychologische veiligheid, relationele praktijken en energie.

### 10.6.2.1 Psychologische veiligheid

Leren samenwerken gaat gepaard met emoties. Wat is er voor nodig om ervoor te zorgen dat deze emoties niet leiden tot defensieve routines maar dat ze op een constructieve manier ingezet kunnen worden? Uit onderzoek van Edmondson (1999) blijkt dat psychologische veiligheid een voorwaarde is voor een open en constructieve communicatie over de onderlinge interactie. Ze bedoelt daarmee een gevoel van vertrouwen dat het team geen enkel teamlid zal afwijzen, straffen of in verlegenheid zal brengen als deze zich ergens over uitspreekt. Teamleden blijken uit angst om als dom, onwetend of incompetent gezien te worden geen vragen te stellen, geen fouten toe te geven, geen feedback te geven of te reflecteren op het eigen gedrag.

Wanneer voelen wij ons veilig in relatie tot anderen? Volgens Carmeli e.a. (2009) hangt dit af van wat er in de onderlinge relatie mogelijk is. Zij benoemen drie zaken waarvan in een relatie sprake moet zijn willen we ons veilig voelen. Ten eerste moet er de mogelijkheid zijn om je emoties te uiten zonder dat je je hoeft te schamen of bang hoeft te zijn voor de gevolgen ('emotional carrying capacity'). Hierdoor durven we meer van onszelf te laten zien. Ten tweede moet de relatie bestand zijn tegen een stootje en perioden van stress en conflict aankunnen ('tensility'). Hierdoor durven we onszelf te zijn. Ten derde moeten we regelmatig met elkaar in contact zijn ('connectivity') waardoor we open staan voor nieuwe informatie. We durven ons dan meer open te stellen voor nieuwe dingen. Naast

deze drie bovenstaande 'capaciteiten' van een relatie spelen er volgens Carmeli e.a. (2009) nog twee subjectieve ervaringen die ook leiden tot een gevoel van veiligheid. Dat is ten eerste een beleving van positieve waardering of respect (gewaardeerd worden om wie je bent). Dat levert een gevoel van sociale waardigheid op. Ten tweede wederkerigheid waaronder ze verstaan dat in een gezamenlijke activiteit ieder volledig betrokken is en participeert. Dit principe van wederkerigheid is een belangrijke factor in de bereidheid meer van jezelf te laten zien. Relaties waarin bovenstaande speelt noemen zij hoogkwalitatieve relaties. Mensen in een hoogkwalitatieve relatie weten dat de relatie wel een stootje kan hebben. Hierdoor voelen ze zich psychologisch veilig.

Het maakt dat ze risico durven nemen. En als we ons veilig voelen zullen we eerder geneigd zijn om leergedrag te vertonen. Veiligheid is een voorwaarde voor leren. Goede interpersoonlijke relaties zijn dus kritisch voor leerprocessen binnen een team.

Winnicott (1971) noemt in dit verband het concept 'holding environment' dat terugverwijst naar de familiesituatie waarin het kind vrijelijk kan experimenteren en leren omdat de ouders het kind behoeden voor grote gevaren en tevens stimuleren om de volgende stappen te zetten.

#### *10.6.2.2 Hoge kwaliteit relationele praktijken*

Vanuit het relationeel constructionistisch perspectief wordt het belang van het relationele benadrukt. Voor Gergen (1994) is het opbouwen van een relatie de eerste en absoluut noodzakelijke conditie voordat enige vorm van leren mogelijk is (Gergen, 1994). Dat betekent aandacht besteden aan het elkaar leren kennen. Om 'kennis te maken' moet je eerst kennismaken. Sommige mensen zeggen 'we hebben een klik' of 'er is chemie tussen ons'. Soms is dat iets wat er al snel is, maar vaak moet daar aan gewerkt worden. De chemie ontwikkelt zich pas gaandeweg. Ervaringen en belevingen van positieve emoties in gesprekken en interacties leiden tot wederzijdse aantrekkelijkheid en motivatie om samen aan de slag te gaan (Frederickson en Losada, 2005). Bouwen (2008) spreekt van een generatief contact. Dat is een contact waarin de betrokkenen op nieuwe ideeën komen en nieuwe gemeenschappelijkheden ontdekken en een gedeelde energie ervaren om met die ideeën aan de slag te gaan. Generatieve contacten versterken de kwaliteit van de onderlinge relatie. Er ontstaat een verbinding tussen mensen. Succes in leerprocessen is misschien eerder het gevolg van liefde dan van technieken (Quinn, 2000; Poisquet, 2011).

Hoe definiëren de teamleden hun relatie. Wordt iedereen gehoord? Worden er machtsspelletjes gespeeld? Wordt iedereen betrokken? Interacties zijn kernmomenten voor betekenisconstructie. Mensen die in interactie open staan voor elkaars ideeën en standpunten verlenen elkaar toegang tot elkaars kennis en kunnen samen komen tot nieuwe betekenissen, afspraken en regels. Elkaar afkappen, de boventoon willen voeren, het gesprek domineren of het eigen gelijk doordrukken, dat alles draagt er niet toe bij dat alle beelden op tafel komen. Het leren wordt bemoeilijkt. Ook als de relatie niet positief is, mensen niet op elkaar betrokken zijn, heeft dat allemaal gevolgen voor het interactieproces en daarmee voor de collectieve betekenisstructuur die geconstrueerd wordt.

In paragraaf 10.2.2.2 is het begrip relationele praktijken geïntroduceerd. Het gaat dan over de manier waarop men gewoon is om met elkaar om te gaan. Wat zijn de kenmerken van relationele praktijken die leerprocessen in groepen bevorderen? In paragraaf 10.4.3.1 is Model I en Model II gedrag van Argyris al ter sprake gekomen waarbij Model II gedrag leerprocessen bevordert. Lambrechts en Grieten (2007) spreken van het onderscheid tussen relationele praktijken van hoge kwaliteit en relationele praktijken van lage kwaliteit. De onderstaande tabel van Lambrechts, Grieten, Bouwen en Corthouts (2009) geeft een overzicht van concrete en observeerbare kenmerken van hoog en laag kwalitatieve relationele praktijken.

Hoog kwalitatieve relationele praktijken worden dus gekenmerkt door open communicatie die concreet en persoonlijk is, waar sprake is van wederkerigheid in de bijdragen van de betrokkenen, waar men elkaar wederzijds kan bevragen, waar de mogelijkheid is tot wederzijds weerleggen van stellingen en standpunten, waar sprake is van gedeeld eigenaarschap van de taak of het doel, waar het

samen 'doen' als lonend en waarderend wordt ervaren, waarin gelijkwaardigheid ervaren wordt, waarin gezocht wordt naar mogelijkheden en energie gevende activiteiten en waarin een fundamenteel leerproces (double loop learning) toegelaten wordt.

Samen energie genereren, motivatie vasthouden en een gedeelde verantwoordelijkheid voor het eindresultaat ervaren; dat is van belang! De beste voorbeelden van relationele praktijken van hoge kwaliteit zijn te herkennen in dagelijkse activiteiten.

Low-Quality Relational Practice	High-Quality Relational Practice	Inspiring Authors
One-sidedness in relationship	Reciprocity between the actors' contributions	Bouwen, 2001; Bouwen and Taillieu, 2004
Talking about: distant, disengaged, or uninvolved, unresponsive interaction that leaves speakers unmoved and possibly evokes generalizable understanding	Talking with: sensitive, engaged, or involved, reflective, and responsive interaction that moves speakers and possibly evokes actionable knowledge	Beer, 2000; Shotter, 1993, 2004
Statements are vague and not illustrated	Mutually open, concrete, and illustrated communication	Argyris and Schön, 1978
Mutual questioning, testing, and contradicting of statements is not possible or avoided	Mutual questioning, testing, and contradicting of statements is possible and stimulated, allowing for deep or double loop learning	Argyris and Schön, 1978; Schön and Rein, 1994
Mutual blaming, defending, and complaining	Jointly talking in terms of possibilities and energy-giving forces	Cooperrider, Whitney, and Stavros, 2003; Quinn and Dutton, 2005
No possibility of jointly becoming author and owner of a task or project	Joint authorship and co-ownership of a task or project	Schein, 1999a, 1999b; Shotter, 1993, 2004
Dominant voices control the interaction; other voices are kept silent and are excluded	Multiple voices can be raised, heard, and are included	Bouwen and Hosking, 2000; Hosking, 2004, 2006
Talking from outside the here-and-now interaction	Talking from within the here-and-now interaction	McNamee, 1998; McNamee and Gergen, 1998

*Een overzicht van concrete en observeerbare kenmerken van hoog en laag kwalitatieve relationele praktijken (Bron: Lambrechts, Grieten, Bouwen en Corthouts, 2009, p.44)*

Ook Homan (2001) refereert aan de wijze waarop de teamleden met elkaar omgaan en hoe ze met elkaar communiceren. Hij spreekt in dit verband over de sociale kwaliteit van de interacties.

*“De relationele kwaliteit neemt toe als betrokkenen ernaar streven anderen niet te domineren en zichzelf niet te laten domineren. De kwaliteit van een sociaal systeem ligt meer in de openheid van de interactie en de bereidheid daaraan bij te dragen, dan in de acceptatie van een inhoudelijke definiëring van ‘de’ werkelijkheid. De coördinatie van het handelen, ligt in de wens samen te handelen en in de erkenning van de onderlinge afhankelijkheid.”*

*(Bron: Wierdsma en Swieringa, p.161)*

Van Dongen, de Laat en Maas (1996) spreken over het belang van een hoge kwaliteit van interactie. Volgens hen wordt dit gekenmerkt door ruimte voor confrontatie van perspectieven en betekenissen, assemblage, toetsing en de mogelijkheid tot reflectie en herkadering. Om leren en ontwikkelen continu mogelijk te maken staan volgens de auteurs betrokkenen voor de uitdaging om de interactie open te houden voor mogelijkheden voor reflectie en herkadering, door het niet uitsluiten van ‘derde’ perspectieven, betekenissen, personen, relaties, gedragingen en interactiewijzen. Er is meer nadruk op het gezamenlijk dingen doen dan op reflecteren en diagnosticeren. Kaderen en herkaderen wordt gezamenlijk gedaan.

Ook Edmondson (2012) refereert aan de wijze waarop de teamleden met elkaar omgaan. Zij spreekt over ‘teaming’ als het gaat om het samen leren in teams. ‘Speaking up’ ziet zij als één van de pilaren voor teams om samen te leren. Daaronder verstaat zij eerlijke directe gesprekken tussen de teamleden inclusief het stellen van vragen, het zoeken naar feedback, het bespreken en toegeven van fouten, vergissingen en het durven uiten van afwijkende standpunten en onorthodoxe ideeën.

#### 10.6.2.3 Energie, motivatie

Homan (2001) noemt een derde aspect van het leerklimaat; de energie van de betrokkenen. Hij doelt daarmee op de kracht en het vermogen om zich in te zetten voor alles wat met het leerproces van het team te maken heeft. Teamleden die niet geïnteresseerd zijn in het project, die eigenlijk met hele andere zaken in een heel ander team bezig willen zijn, zullen weinig energie en motivatie voelen om zich in te zetten voor het leerproces rondom de samenwerking. Als er weinig ruimte is voor teamleden om te experimenteren, als het team moet werken in een omgeving waarin veel is vastgelegd en dwingend opgelegd wordt, dan zal er weinig animo zijn om met het leerproces aan de slag te gaan. Als het team daarentegen kan werken aan een uitdagend onderwerp, zich gemotiveerd voelt om daar iets moois van te maken en teamleden het gevoel hebben dat ze het samen kunnen gaan klaren, dan zal er energie en motivatie zijn om leerprocessen aan te gaan. Ook als er steun en interesse is vanuit de omgeving van het team zal er meer energie en motivatie in het team zijn.

### 10.6.3 Leerruimte

Het begrip leerruimte is op verschillende manieren te beschouwen. Leerruimte kan betekenen de ruimte (zoals tijd) krijgen om te leren. Zijn er mogelijkheden om te leren in de praktijk? Hoeveel tijd wordt daar voor vrijgemaakt? Maar leerruimte kan ook gezien worden als de plaats waar geleerd wordt. Nonaka en Takeuchi (1995) spreken over het ‘Ba-concept’. Ba is het Japanse woord voor plaats. Het is te vertalen als de plaats waar mogelijkheden zijn, mogelijkheden richting krijgen en daarmee tot ontwikkeling komen. Deze plaats is een gedeelde ruimte, heeft kwaliteit en kan goed of minder goed zijn (Coenders, 2008). Voor Nonaka en Takeuchi is het de plaats, een gedeelde ruimte, waar kennis wordt ontwikkeld in onderlinge relatie. De ruimte kan fysiek zijn (bijvoorbeeld een zaal in een conferentiecentrum, de vergaderruimte in een kantoorgebouw, de werkkamer of de video conference room), virtueel zijn (bijvoorbeeld een weblog, Skype call of video conferencing), mentaal zijn (een gedeelde ervaring) of een mengeling van de drie vormen. Het is als het ware een platform.

Daarbij is het van cruciaal belang dat mensen participeren, wil Ba kunnen functioneren en goed benut worden. Een belangrijk kenmerk van Ba is het feit dat er zo min mogelijk vastligt. Nonaka noemt dat velden van leegte.

Homan (2001) spreekt van 'potentiële ruimte', de mentale ruimte waar leerprocessen op gang komen en blijven. Het is het gebied tussen de mentale realiteit van de teamleden en de externe werkelijkheid. Hij sluit daarbij aan op het begrip 'transitionele ruimte' van Winnicott (1971).

Homan noemt het gebied (of toestand) ook wel de potentiële ruimte omdat daar ruimte is voor spel en experimenteren. Het is dat gebied waar de teamleden creatief kunnen zijn, hun fantasie kunnen gebruiken, ongeordend, impulsief en intuïtief kunnen reageren en zo gezamenlijk tot iets nieuws kunnen komen, zonder dat het in die toestand hoeft te voldoen aan allerlei eisen.

Winnicott is een psychoanalist die op het vlak van speltherapie en spelontwikkeling een grote bijdrage heeft geleverd. Hij ziet de transitionele ruimte als het overgangsgebied tussen de tastbare, externe wereld en de mentale wereld van de behoeften, verlangens, fantasieën. Het is een speelveld. In dit verband is ook zijn concept 'transitioneel object' interessant. Om de stap van afhankelijkheid naar zelfstandigheid makkelijker te maken, gebruiken sommige kinderen hun knuffel of teddybeer. Bij afwezigheid van de moeder voelt het kind zich beschermd door de teddybeer. De teddybeer dient als een transitioneel object om te leren onafhankelijk te zijn. Ook volwassenen hebben soms een object nodig (bijvoorbeeld bepaalde leertechnieken) om het leerproces te vergemakkelijken. Hierdoor kan men vrijer met de inhoudelijke problematiek bezig gaan, ermee experimenteren, ermee spelen.

Een tweede begrip dat Homan (2001) introduceert is 'container'. Dat is de veilige ruimte waarbinnen het groepsproces zich afspeelt. Hij gebruikt de metafoor van het reactorvat. De container is het reactorvat waarin de energie van de teamleden aanwezig is. Willen leerprocessen in een team op gang komen dan zijn gemarkeerde grenzen nodig. Om het tot een veilige plaats te maken is de mate waarin de container open is een belangrijk aandachtspunt. Van belang is dat er een juiste balans is tussen voldoende structuur en richting om de angst- en onzekerheidsgevoelens hanteerbaar te houden en tegelijkertijd zo weinig structuur en richting zodat er voor het team ruimte is voor zelforganisatie. Een te open container zonder duidelijke grenzen leidt tot gevoelens van onzekerheid en onveiligheid. Te gesloten met te veel grenzen schept te veel veiligheid waardoor de motivatie en de energie wegvalt om te experimenteren.

De container bevat drie facetten namelijk de leerintentie (Wat willen we bereiken?), het leerdomein en tot slot de structurering van en leiding aan het leerproces. Structuur hanteert hij in brede zin. Homan kijkt hierbij naar de rolverdeling in het team maar ook naar de algemene maatregelen en afspraken die gemaakt zijn (procedure). Het gaat om basisregels waardoor de teamleden gevoel hebben voor wat hen te wachten staat. Te veel ruimte maakt onveilig, te weinig ruimte sluit af.

## **10.7 Faciliteren van leren samenwerken**

### **10.7.1 Inleiding**

Uit de vorige paragraaf blijkt dat onder bepaalde condities leerprocessen in gang gebracht worden en aan de gang blijven. Samenwerken betreft een venijnig probleem en leren samenwerken vraagt een fundamenteel leerproces. Leren samenwerken in een team gaat met behoorlijk veel emoties gepaard. Defensieve routines liggen op de loer.

Facilitering van dit leerproces speelt een belangrijke rol. Een facilitator kan zorgen voor aandacht voor het 'natuurlijk', 'onbewust' of 'informeel' leren. Facilitering kan ook zorgen voor bewust leren samenwerken. Met elkaar in gesprek gaan over wat er tot dan toe onbewust is geleerd. Hoe het gaat en of het gaat zoals we willen. In de literatuur is sprake van verschillende benamingen voor de persoon die faciliteert. Zo wordt er niet alleen gesproken over 'facilitator' (bijvoorbeeld Homan en Coenders), maar ook over 'interventionist' (bijvoorbeeld Argyris), 'convenor' (bijvoorbeeld Schein), 'procesbegeleider' (bijvoorbeeld Poisquet en Boonstra) of 'teamcoach' (bijvoorbeeld Lingsma). Ik gebruik het woord facilitator.

In de praktijk beginnen we vaak pas te denken aan facilitering als we in het samenwerken tegen belemmeringen of frustraties aanlopen. Het is op dat moment dat we ons bewust worden van de verschillen en het gebrek aan collectieve betekenis. Een derde introduceren kan helpend zijn in het omgaan met verschillen (van Dongen, de Laat en Maas, 1996). Een facilitator kan dan dienen als derde partij. Een derde introduceren kan ook betekenen naar een andere omgeving gaan of anderen erbij te betrekken.

De rol van facilitator is een bescheiden rol. De leerprocessen zijn complex, onvoorspelbaar en treden spontaan op (Homan, 2001, p.213). Het is niet mogelijk te bepalen wat een team precies gaat leren. Leren is de uitkomst van de participatie van de mensen die betrokken zijn. Het zijn de krachten in het sociale systeem die bepalen wat de uitkomst is. Mensen handelen, reageren en geven betekenis vanuit hun omgeving en op hetzelfde moment creëren ze daarmee hun omgeving. Zoals al eerder gezegd, alles is in wisselwerking en de wisselwerking heeft effect op alles. Alles wat mensen denken, voelen, willen en doen is onderhevig aan die wisselwerking en heeft er invloed op (Coenders, 2008). Panklare recepten zijn niet te geven. Het is niet te plannen of te controleren. De kern van de bijdrage van een facilitator ligt in het aanbrengen van de juiste condities die het opstarten en aan de gang houden van leerprocessen mogelijk maakt. Hoe kan een facilitator deze bescheiden rol het beste invullen? Wat is helpend? Wat zijn de aandachtsgebieden? Wat is van belang om te doen? Wat vraagt het? In de volgende paragraaf staan deze vragen centraal.

## 10.7.2 Aandachtsgebieden

### 10.7.2.1 Inleiding

Wat zijn de aandachtsgebieden waar een facilitator in het begeleiden van samenwerkingsprocessen zich op richt? Van belang is dat betekenissen en vooronderstellingen zichtbaar worden, dat deze uitgewisseld worden, dat er in dialoog gezamenlijke betekenisgeving ontstaat en dat er mogelijkheden voor handelen ontstaan. De kern van de bijdrage van een facilitator ligt dan in het aanbrengen van de juiste condities die dit mogelijk maken. In paragraaf 8.2.3.1 is het onderscheid tussen drie niveaus in samenwerking aan de orde gekomen, te weten inhoud, proces en procedure. De drie niveaus die altijd spelen in het samenwerken tussen mensen.

### 10.7.2.2 Inhoudsniveau

Als het gaat om het faciliteren van het leren samenwerken is de inhoud, ofwel de inhoudelijke opdracht die het team heeft niet het aanknopingspunt voor de begeleiding (Schein, 1999; Boonstra, 2001). Centraal staan de interpersoonlijke en groepsprocessen; de interactieprocessen en de manier waarop de teamleden met elkaar omgaan in het werken aan die inhoud. Wanneer de facilitator zichzelf te veel in de inhoud mengt, verhindert hij het op gang komen van het uitwisselen van betekenissen (Homan, 2001). Kennis van de inhoud kan wel helpend zijn om te begrijpen om welke constructies het gaat en eventueel zaken toe te voegen (Boonstra, 2001). Kennis van de inhoud helpt bij het 'reframen': informatie kaderen en herkaderen om zo oude assumpties ter discussie te stellen, over gekozen probleemstellingen en oplossingen opnieuw te praten en andere, nieuwe perspectieven aan te nemen (Lambrechts, Grieten en Taillieu, 2006).

De facilitator kan door andere perspectieven, inzichten of feitelijke informatie toe te voegen het team weer in beweging krijgen oftewel aan het leren zetten. Dit is vooral van belang op het moment dat het collectieve betekenisveld 'zelfdichtend' geworden is.

### 10.7.2.3 Procedureniveau

In het faciliteren is aandacht nodig voor het procedureniveau. De procedure kan gezien worden als het verbindingselement tussen het proces (de interpersoonlijke relaties) en het werken aan een groepstaak (Fry e.a. 1983). Faciliteren op procedureniveau betekent de aandacht richten op de werkstructuur (bijvoorbeeld de frequentie van samenkomsten, werktijden, regels voor tijdsbewaking, de plaats van samenkomst), de wijze waarop een team tot besluitvorming komt, de regels voor participatie, de rolverdeling, een agenda, het werkschema, de planning en werkstrategie. Het gaat dus om

de maatregelen en afspraken die richting geven aan het denken en doen van een team. De basisregels kunnen het team handvatten geven voor de samenwerking.

Homan (2001) spreekt in dit verband van structuur als onderdeel van de container. Om de container tot een veilige plaats te maken heeft de facilitator een taak om te letten op de mate waarin de container open is. Een belangrijk aandachtspunt is het zorgen voor de juiste balans: voldoende structuur en richting om de angst- en onzekerheidsgevoelens hanteerbaar te houden en tegelijkertijd zo weinig structuur en richting zodat er voor het team ruimte is voor zelforganisatie. Te veel 'containing' kan volgens Homan (2001) ten koste gaan van de 'potentiële ruimte'. Er is ruimte nodig voor meervoudige interpretaties en invalshoeken, feedbackprocessen, ruimte voor zelforganisatie, ruimte voor onderzoeken, ruimte voor verschillen en variëteit. Een facilitator moet, zonder zelf van streek te raken, met de verwachtingen, angsten, hoop, verwarring en irritaties van de deelnemers omgaan en voldoende lang en diepgaand onderzoeken alvorens af te sluiten. Dat betekent ook het scheppen van een werkomgeving die niet te bedreigend of te complex is voor de teamleden. Dat kan door regels te stellen, kwesties die spelen te kaderen en afgestemde werkvormen voor te stellen (Lambrechts, Grieten en Taillieu, 2007). Van belang is de procedures zo in te zetten dat de relaties kwaliteitsvol worden.

#### 10.7.2.4 Procesniveau

Schein (1983) geeft aan dat begeleiding zich in eerste instantie moet richten op procesfenomenen (Poisquet, 2011). Het uitgangspunt van Schein (1999) is dat de *manier waarop* in de interactie tussen personen en groepen dingen worden gedaan even belangrijk of belangrijker is dan *wat* er gedaan wordt (Schein, 1999). Dat wat er tussen mensen gebeurt, het wederzijdse relationele gebeuren staat in het centrum van de aandacht (Lambrechts, Grieten, Bouwen, Corthouts, 2009). Faciliteren op procesniveau betekent aandacht voor de kwaliteit van de interactie- en onderhandelingsprocessen in het team. De facilitator betreft de teamleden en nodigt hen uit tot relationele praktijken van hoge kwaliteit om daarbinnen de sociale realiteit te reconstrueren of opnieuw te creëren. De facilitator kan de teamleden helpen in het bouwen aan een duurzame relatie, hen ondersteunen in openheid, wederkerigheid, gelijkwaardigheid en wederzijds respect en het tot stand brengen van psychologische veiligheid in het team. De facilitator blijft het accent leggen op de gedeelde verantwoordelijkheid en het gedeelde eigenaarschap en waken voor 'blame games' als zaken niet gaan zoals verwacht. Het samen genereren van energie en motivatie om door te gaan en het ervaren van een gevoel van mede-eigenaarschap ('We doen het samen') is bijzonder belangrijk (Lambrechts, Grieten, Bouwen, Corthouts, 2009).

Faciliteren op procesniveau betekent aandacht voor de onderlinge relaties. Dus moet je aandacht besteden aan het elkaar leren kennen. Want om 'kennis te maken' moet je eerst kennismaken. Dat betekent ook zorgen voor verbindingen. Een facilitator kan het team ondersteunen bij het omgaan met verschillen. Verschillen zijn er en verschillen zullen altijd tussen teamleden bestaan. Verschillen in referentiekaders, inzichten, ideeën, voorkeuren of wijze van communiceren. Verschillen zijn er. Altijd!

Van Dongen, de Laat en Maas (1996) zien samenwerken dan ook als een gemeenschappelijk proces om met verschillen om te gaan. Zij pleiten ervoor om ruimte te bieden aan verschillen: '*agree to disagree*'. In plaats van verschillen weg te willen werken, kunnen ze juist als mogelijkheid om te leren gezien worden. Juist de verscheidenheid aan inzichten en conflicterende meningen bieden gelegenheid om nieuwe betekenissen te construeren. Door de kwaliteit van het proces te bewaken is het mogelijk de betekenissen die je aan de inhoud geeft te delen, te erkennen en te accepteren, zonder dat verschillen worden geëlimineerd. Een facilitator kan helpen door bijvoorbeeld 'spelregels' te introduceren die ervoor zorgen dat de interactie tussen leden gaande blijft en dat toegang in de interactie door anderen mogelijk is (van Dongen, de Laat en Maas, 1996). Gemeenschappelijkheid is dan te vinden in het proces in plaats van op inhoud. Op die manier wordt aan de behoefte van gemeenschappelijkheid voldaan en tegelijkertijd wordt verschil behouden (Weick, 1995).

Een relationeel praktijken-perspectief gaat verder dan de cognitief interpretatieve kant van het onderhandelen over een helpende relatie. Het gaat om de wederzijdse betrokkenheid van de deelnemers in hoogkwalitatieve relaties.

### 10.7.3 Handelen, reflecteren, experimenteren en leren

Faciliteren betekent ook het team ondersteunen om 'procescompetent' te worden. De term komt van Hovelynck en Prins (2007) die het woord gebruiken voor het vermogen van de teamleden om de dynamiek in het eigen samenwerkingsproces te herkennen en bespreekbaar te maken op een manier die zowel de interne als de externe opgave van een team ten goede komt. Bewust leren om te leren samenwerken. Zoals in paragraaf 10.5.3 naar voren komt, gaat het bij bewust leren om samen te werken aan double loop learning en multitransitioneel leren en derde-orde leren. Een cruciale rol speelt het uitwisselen van ervaringen, het met elkaar delen van verschillende interpretaties, reflecteren op het handelen in die specifieke context waarin dat handelen heeft plaatsgevonden en experimenteren met nieuwe vormen van handelen.

Het aanknopingspunt voor het bewust leren om te leren samenwerken ligt vaak in een zekere onvrede over hoe het op dat moment gaat. De teamleden voelen dan de behoefte om zaken te veranderen. Dat is het moment dat de teamleden met elkaar in dialoog gaan over wat er tot dan toe onbewust geleerd is en hoe het gaat. Hovelynck spreekt van drie verschillende fasen: herkennen, erkennen en verkennen (Hovelynck, 2001). Herkennen betekent dat de teamleden de interactiepatronen gaan zien. De tweede fase is erkennen en dat betekent dat teamleden zich rekenschap geven van hun eigen aandeel in de wijze waarop dat patroon tot stand is gekomen. De laatste fase is verkennen. Op het moment dat deelnemers hun rol in het gebeuren onderkennen wordt het mogelijk te experimenteren. Een facilitator kan dienen als derde partij (van Dongen, de Laat en Maas, 1996) en daarmee het leerproces op gang brengen. Door bewust te leren om te leren samenwerken, raken de individuele teamleden bekend met procesvaardigheden en relationele aspecten. En dit zou voor de toekomst wel eens heel erg handig kunnen zijn!

### 10.7.4 Een samenwerkingsrelatie

Uitgangspunt bij het faciliteren is het team helpen bij het leren samenwerken. En ook dat is samenwerken; als facilitator werk je samen met het team. Ook hier is sprake van interafhankelijkheid. Het gaat om samen onderzoeken en co-creatie. Ook in deze samenwerking is de wijze waarop 'gedaan' wordt en de kwaliteit van de relatie van belang. Hoe bouw je deze helpende relatie op? Welke uitgangspunten, aannames, overtuigingen en bijbehorende houding spelen daarin een rol?

#### 10.7.4.1 Procesbegeleiding

Edgar Schein heeft in dit verband een belangrijke bijdrage geleverd met wat hij 'proces consultancy' (procesbegeleiding of procesadvisering) noemt (Schein, 1999). Centraal daarin staat de ondersteunende rol en het opbouwen van samenwerking. Aan de basis ligt zijn overtuiging dat in interpersoonlijke processen de ander niet geholpen wordt door hem voor te schrijven wat er moet gebeuren. Je kunt slechts helpen door de ander te helpen zelf te ontdekken wat nodig is. Om dit te verduidelijken zet hij zijn benadering naast twee andere modellen om te helpen: het expertmodel en het dokter-patiënt model. In het expertmodel ervaart de betrokkene een tekort aan informatie of expertise. De adviseur als expert vult dit tekort aan. In het dokter-patiënt model voelt de betrokkene dat er iets aan de hand is maar hij weet niet precies wat. De adviseur zoekt uit wat er aan de hand is en schrijft een remedie voor. In het expert en het doktersmodel wordt er met betrokkenen een samenwerkingsrelatie opgebouwd die uitnodigt tot single loop en adaptief leren (Lambrechts en Grieten, 2007).



*"It began to occur to me that unless I had a need to demonstrate my own cleverness and learning, I would do better to rely upon the client for the direction of movement in the process."*  
(Bron: Carl Rogers, 1961, p.12)

In het model van procesbegeleiding zoekt de betrokkene begeleiding om zelf oplossingen te genereren. Daarbij staat zelf inzicht krijgen in wat er aan de hand is en wat mogelijk kan helpen centraal. Dat betekent actieve deelname aan het diagnoseproces, en actieve betrokkenheid in het genereren van remedies. De meeste karakteristieken van relationele praktijken van hoge kwaliteit zijn ook in dit model terug te vinden, zoals openheid in communicatie, het ontwikkelen van wederzijds vertrouwen en het actief bouwen aan de relatie. In dit model van procesbegeleiding is er sprake van een samenwerkingsrelatie met betrokkenen die uitnodigt tot double loop en generatief leren. Uit al het voorgaande is duidelijk dat dit model goed aansluit bij het faciliteren van het leren samenwerken. Alleen in deze samenwerkingsrelatie is er ruimte voor het team om gezamenlijk een beeld op te bouwen over wat van belang is, te onderzoeken welke overtuigingen, aannames en betekenissen een rol spelen en wat uit te proberen, te doen om progressie te maken. In dit model is sprake van een samenwerkingsrelatie tussen facilitator en het team, die uitnodigt tot double loop en generatief leren.

#### 10.7.4.2 De kwaliteit van de relatie

Ook in het samenwerken tussen de facilitator en de teamleden is de kwaliteit van de relatie en psychologische veiligheid van belang. Het opbouwen van een relatie, wat Schein een helpende relatie noemt, is voor Gergen de eerste en absoluut noodzakelijke conditie voordat enige vorm van ondersteuning of hulp mogelijk is (Gergen, 1994). De kwaliteit van de relatie en vooral het element van eenzijdige of wederkerige communicatie bepaalt of mensen mee kunnen doen of uitgesloten worden. Van belang is wederzijdse betrokkenheid, het opbouwen van relationele praktijken van een hoge kwaliteit.

Dat betekent voor de facilitator een steeds alert zijn op wat, wanneer en hoe je doet en welk effect dit heeft op de onderlinge relatie. De aard van de relatie die de facilitator met de teamleden opbouwt en de zorgvuldigheid waarmee dat gebeurt, is bepalend voor het resultaat van zijn handelen. Het is niet de gehanteerde methode of techniek die succes geeft in leerprocessen, maar ze is het gevolg van liefde (Quinn, 2000).

In het tot stand brengen van relationele praktijken met een hoge kwaliteit heeft de facilitator een voorbeeldfunctie. Congruent zijn is van belang; walk your talk (Poisquet, 2011).

*"Ik ben tot de overtuiging gekomen dat als het er om gaat of in menselijke situaties waarin persoonlijkheid, groepsprocessen en cultuur een rol spelen wel of geen hulp wordt geboden, de doorslaggevende factor de relatie is tussen de begeleider enerzijds en de persoon, de groep of de organisatie die hulp nodig heeft anderzijds."*  
(Bron: Schein, 1999, p.257)

Zoals al eerder vermeld houden we ons in onveilige omgevingen vast aan onze oude en vertrouwde beelden. Psychologische veiligheid is voorwaarde om te veranderen. Vooral het tot stand brengen van wederkerigheid en gelijkwaardigheid is van belang. Dit maakt de relatie tussen facilitator en teamleden als een relatie tussen gelijkwaardige partners. Hovelynck, De Weerd en Dewulf (2006) spreken in dit verband over een didactiek van de liefde met als kenmerken nederigheid, aanwezigheid, verbondenheid en discipline. Homan (2001) haalt het concept 'good enough mother' van Winnicott (1965) aan. Een facilitator hoeft niet alwetend of perfect te zijn. Hij is enkel een schakel in een groter geheel. Bescheidenheid en nederigheid passen daarbij.

## 10.8 Koppeling met de praktijk

Wat betekent dit leerperspectief voor de praktijk? Wat valt er te zeggen als we met de bril van dit perspectief kijken naar de drie teams en het intervisietraject? Wat valt op als we kijken naar de plenaire terugkoppeling en de shared discussion? In deze paragraaf staat de koppeling met de Centric-praktijk centraal.

### 10.8.1 Het proces van collectieve betekenisgeving

Wat betekent het gedistribueerd zijn voor het proces van collectieve betekenisgeving? Uit het bovenstaande is duidelijk geworden dat in een team vanuit individuele beelden (mentale modellen) de teamleden in aanvang handelen zoals ze dat van eerder gewoon zijn. Een zoekproces leidt tot de ontdekking van geschikte handelingspatronen en zo ontstaat gaandeweg het samen aan de slag zijn een heel scala van gemeenschappelijke gedragspatronen, gewoontes en vaste spelregels. De gedistribueerde scrumteams binnen Centric hebben een aantal starthandicaps.

- *Nieuw.* Zowel het gedistribueerd samenwerken als het werken met scrum is voor de meeste teamleden nieuw. Voortborduren op eigen ervaring is daarmee lastig. Vooral aan Nederlandse zijde speelt dat de leden nog geen of weinig ervaring hebben met samenwerken op afstand. Een enkeling heeft ervaring opgedaan door online games te spelen waarbij in spelvorm samengewerkt moet worden.

#### Fragment uit een gesprek

Ing: "Voor jou is dat eigenlijk heel gewoon om dingen samen te doen met mensen die je eigenlijk nauwelijks kent?"

"Ja, ik heb een paar spellen gespeeld waarbij het echt een hele grote groep mensen zijn die het samen doen eh..., dan heb je het echt over 300, 400. Dus dan valt dit nog best wel mee."

Ing: "Ja, dus voor jou is het eigenlijk...?"

"Heel normaal! Ook meerdere talen door elkaar heen. Dat spel dat ik dan speel hadden we over meerdere tijdzones heen, dus we hadden mensen in, zeg maar het verre deel van Rusland zitten, in Amerika zitten, dus...!"

- *Verschillende referentiekaders tussen Nederland en Roemenië.* Net als in een team wat co-located is, zullen de individuele mentale modellen tussen de gedistribueerde teamleden van elkaar verschillen. Niet iedereen zal hetzelfde beeld hebben bij hoe je het beste samen aan de slag kunt gaan. Maar er spelen meer dan enkel individuele verschillen. De scrumteams hebben te maken met twee verschillende culturen waarin andere beelden bestaan over samenwerken in een team. Hoewel de development teamleden dezelfde professie delen, zijn er vanuit hun opleidingsachtergrond op professioneel vlak verschillen in waarden en normen. Zo is bijvoorbeeld het bouwen in elkaars code in Roemenië een doodgewone gang van zaken, terwijl dat bij het merendeel van de, vooral oudere ontwikkelaars in Nederland hoogst ongebruikelijk is en zelfs als oncollegiaal gezien wordt. Een ander voorbeeld is dat het in Nederland heel gebruikelijk is dat een ontwikkelaar ook testwerkzaamheden doet, terwijl dit in Roemenië als minder waardig werk gezien wordt. Ook qua bedrijfscultuur bestaan verschillen tussen beide locaties. In Roemenië staat klanttevredenheid en efficiency bovenaan, terwijl in Nederland de meeste ontwikkelaars ver af zijn komen te staan van de klant en voor hen andere belangen spelen. Ten tijden van het onderzoek heeft Centric nog geen overkoepelende organisatie-identiteit, geen overkoepelende procedures, regels of richtlijnen. Er zullen dus meerdere verschillen overbrugd moeten worden.

### Fragment uit een gesprek

*“Centric Roemenië is natuurlijk niet heel erg bekend met hoe wij in Nederland eh..., in Centric werken dus je probeert een aantal zaken duidelijk te maken en door dat proces ben je zelf ook bewust van dat je met iets meer afstand naar je eigen werk kijkt en iets meer uit je eigen vak komt zeg maar. Je bent natuurlijk gauw geneigd om afkortingen en dingen of vanzelfsprekendheden te gebruiken die, waar je je niet van bewust bent dat Roemenië dat niet in één keer kan overnemen.”*

- **Beperkte waarneming.** Als de contactmomenten tussen de gedistribueerde teamleden beperkt blijven tot schriftelijke communicatie en/ of face-to-face communicatie via Skype en de video conference room dan levert dat de leden zeer beperkte waarneming op. Beperking in de tijd, beperking in de mogelijkheid tot waarneming van non-verbaal gedrag, beperking in verschillende soorten gedragingen in verschillende contexten. Het is dan een zeer beperkte weergave van de complexe sociale werkelijkheid. Het is van belang om enige tijd fysiek bij elkaar te zijn zodat de teamleden een meervoudig beeld van elkaar krijgen. En het is dus niet verwonderlijk dat dit alleen lukt door tijd met elkaar door te brengen in verschillende contexten.

### Fragmenten uit gesprekken

*“Nou wat kritisch is, is dat mensen elkaar eerst leren kennen. Dat ze aan elkaar kunnen ruiken en snuffelen, niet gedurende één weekbezoekje, maar dat je net zoals gewoon in een Nederlands team, als je daar als nieuwste bijkomt, kijk naar mijn stagiair die hier binnenkomt. Ze lopen elkaar eerst even te besnuffelen, kijken of dat werkt. Mensen hebben tijd nodig om aan elkaar te wennen, nou de een is vlot en gaat snel, en de ander heeft meer tijd nodig (...) eh..., moet je zo’n snuffelperiode hebben. En dan gaat het eigenlijk nog niet eens om technologische dingen uit te wisselen. Dat moet wel, maar dat is meer een middel volgens mij. Het is veel belangrijker dat ze gevoel bij elkaar krijgen, dat je minimaal één maand on side bent om met je nieuwe team te praten, te assimileren, ook sociale dingen te doen, hapje eten, avondje uit weet ik het allemaal.... Eén, twee weken is te kort want dat wordt er te veel op de inhoud gestuurd. Je moet meer tijd nemen om dat tijd te gunnen zeg maar. Dat gaat er niet om dat ze effectief een maand hier met elkaar moeten acteren, maar het gaat er meer om dat in een maand, dan heb je een soort ritme te pakken gehad, gewoon dagelijks werkritme waarvan uit je in de gewone dagelijkse zaken interactie hebt. En dan krijg je meer begrip denk ik!”*

*“Want nee, het is wel prima zo’n video conference room, maar het is toch ook leuk om mensen gewoon echt een keer te spreken en life te ontmoeten. Het is geen vervanging helemaal, zo’n video room.”*

Opmerking naar aanleiding van het effect van het fysiek samenzijn: *“I feel the sense of the team now”*

- **Taal.** Zowel voor de Nederlanders als voor de Roemenen is de Engelse taal tweede taal wat extra complicaties geeft om een goed wederzijds begrip op te bouwen. Daarbij werpt voor een aantal mensen de tweede taal drempels op om te participeren in discussies.

Gelet op bovenstaande verschillen mag dus verwacht worden dat het komen tot een collectief betekenisveld over het samen werken meer tijd, energie en aandacht vraagt. Er is wel een klein lichtpuntje. Door scrum als ontwikkelmethodiek te kiezen, liggen een aantal procedurele zaken zoals de rollen en de bijeenkomsten vast. Dit kan houvast geven. Dat de meeste teamleden weinig tot geen ervaring hebben met scrum en er daarnaast in de teams ook een collectief betekenisveld moet ontstaan over hoe als team om te gaan met scrum, betekent dus dat het om een klein lichtpuntje gaat.

### 10.8.2 Context: angst voor baanverlies

Angst en negatieve spanningen kunnen het leren blokkeren. Ze kunnen ontstaan door wrijvingen of een slecht lopend interactieproces in een team, maar ook de context kan een rol spelen, zo blijkt uit gesprekken. Op sommige plaatsen in de organisatie leven negatieve scenario's en verlies voor banen in Nederland als gevolg van de keuze voor nearshore. De geplande groei van de Roemeense vestiging en de wijze waarop de communicatie daarover verloopt, wakkeren de onrustgevoelens aan.

#### Fragmenten uit gesprekken

*"Als mensen niet mee werken krijgen ze een waarschuwing, dan gaan we nog een keer met ze praten en als het dan niet goed gaat, dan gaan we, het is allemaal inhuur, hun baas informeren. Dan moeten ze maar eens wachten op een volgende opdracht, weet je. Ja, ze vinden het eigenlijk heel leuk hier en willen dus eigenlijk helemaal niet zo graag weg, maar het doodvonnis is natuurlijk dus al getekend eigenlijk. En zij moeten nu maar helpen terwijl ze hun eigen baan zien verdwijnen. En dat is..., ja, dat is lastig denk ik."*

*"Het wordt ingewikkelder, zeggen ze. We hebben nu een team wat redelijk functioneert, het geeft verstoring. Ja, dat willen ze niet. En eh, er is natuurlijk op dat moment veel onzekerheid en die onzekerheid ver-taalt zich in geen vertrouwen in hebben dat het gaat werken."*

Ing: *"En zit daar ook onder de angst van nou straks is onze baan verdwenen hier?"*

*"Absoluut! Speelt ook mee."*

*"Ik snap vanuit de druk van het project..., ik denk dat daar initieel de problemen vandaan komen. De projectmanager die wil vooruit en die roept ook continu te pas en te onpas 'En het moet dan klaar zijn en we hadden al lang iets moeten hebben!' Hè weet je wel. Dat geeft een verkeerd gevoel. Want daardoor krijgt iedereen haast en slaat iedereen allerlei stappen over volgens mij."*

*"Because it is not a secret that people are already talking on the Dutch side, that if somebody quits they don't hire anybody back but we hire in Romania. Somebody retires, we hire in Romania. Now we are afraid we become competitors."*

Het is opvallend dat de opmerkingen hierover vooral van managers komen. Ook één van de scrum-coaches heeft er melding van gemaakt. Kennelijk horen ze de geluiden in de organisatie. Slechts één scrumteamlid heeft het thema tijdens het gesprek met mij aangekaart en dan ook nog in de zin dat het in het eigen team niet speelt.

#### Fragment uit een gesprek

*"Omdat wij een hecht team zijn en het leuk hebben, maar als je het ook niet gezellig hebt in je team en je zit een beetje te programmeren en je ziet allemaal mensen die het ook net zo goed doen als jij..., heel enthousiast, jong. Ja, ik zou dan toch wel een beetje het vertrouwen verliezen of ik mijn baan kan houden!"*

In het ene onderdeel van Centric zal de angst voor baanverlies in Nederland meer spelen dan voor andere onderdelen. Met name ontwikkelaars in onderdelen met hele specifieke domeinkennis hoe-ven zich minder zorgen te maken. Daarbij benadrukt het lijnmanagement dat het allemaal zo'n vaart niet zal lopen en dat er in Nederland altijd genoeg werk over zal blijven.

### 10.8.3 Emoties in de teams

Welke emoties spelen in de teams? Zijn het emoties die het leren samenwerken bevorderen of wordt het leren geblokkeerd als gevolg van negatieve spanningen en angsten? De drie teams laten een ver-schillend beeld zien.

### 10.8.3.1 Team 1

Uit de gesprekken met de teamleden komen geluiden over positieve emoties naar boven. Positieve spanning, het gevoel een uitdaging te hebben die nieuwsgierigheid en energie opwekt maakt het leren tot een positieve activiteit.

#### Fragmenten uit gesprekken

*"Eigenlijk vind ik het hele proces wel energie gevend in die zin dat het totaal iets nieuws is van wat wij gewend zijn. Energie gevend, tegelijkertijd ook wel weer lastig. Internationale samenwerking is natuurlijk sowieso leuk. De meeste mensen kende ik hier al wel en je werkt samen met bekende gezichten. Nou Roemenië kwam er bij met niet alleen totaal nieuwe mensen maar eigenlijk ook een nieuwe manier van werken wat ik op zich wel leuk vond!"*

*"Ja, wat je bij ons wel sterk ziet is dat eh, men vindt het natuurlijk ook interessant, werken met de Roemenen. Dat is natuurlijk minder saai dan werken met allerlei mensen die hier al jarenlang rondlopen en die je van haver tot gort kent en dat je denkt 'Oh, nou daar gaat Pietje weer.' Dus dat is natuurlijk ook voor de mensen hier denk ik verfrissend om weer eens met wat andere mensen te werken, die daar natuurlijk een hele open blik in hebben."*

*"Ja, het is uitdagender, de stof is veel breder, dus je hebt veel meer domeinkennis nodig. Het gaat over verschillende BU's heen ook, ehm..., waar we informatie van straks in het pakket opnemen en waarmee we gegevens uitwisselen en ja..., natuurlijk, met de Roemenen vind ik interessant en leuk. Ja, ja ja! Ja..., hoe moet ik dat zeggen, ik vind internationaal werken wel leuk."*

Ten tijde van de interviews werken de meeste teamleden al tien sprints met elkaar samen. Ze zijn één van de eerste gedistribueerde scrumteams in de Unit. De onderlinge contacten zijn generatief geweest; de teamleden zijn in hun onderlinge contact op nieuwe ideeën gekomen, ze hebben gemeenschappelijkheden ontdekt en hebben het gevoel dat ze van elkaar kunnen leren of door elkaar uitgedaagd worden op kennisniveau. Het fysiek samenzijn heeft daartoe bijgedragen, evenals de veelvuldige tussentijdse contacten tussen de Roemeense teamleden en de Nederlandse architect in het team. Tijdens de eerste twee retrospectives blijkt dat ook de recent aangeschoven ontwikkelaar inmiddels ook positieve ervaringen en belevingen heeft bij de contacten met de andere teamleden. Er is duidelijk energie om met elkaar aan de slag te gaan. Tijdens de derde retrospectieve blijkt dat ook de laatste twee recent toegetreden development teamleden de energie delen om met elkaar aan de slag te gaan. Zo heeft één van de twee zich serieus moeite getroost om de vooropdracht te doen, wat ze ook met plezier deelt. De andere toont zich uitgedaagd om haar kennis en inzichten met de anderen te delen.

Het is duidelijk dat in Team 1 positieve emoties de overhand hebben. De onderlinge contacten en de momenten van samenwerking zijn generatief; ze moedigen aan om met elkaar in gesprek te blijven, geven energie en motivatie om voort te doen.

### 10.8.3.2 Team 2

Uit de interviews met Team 2 en de door mij bijgewoonde bijeenkomsten spat de positieve energie van de teamleden af.

#### Fragment uit een gesprek

*"Ik vind het wel heel gaaf dat het gewoon kan. Dat je dus gewoon op afstand zulke goede, zo lekker bezig kunt zijn. En je gaat ook veel meer je best doen als je..., als je weer eens met andere mensen werkt. Want dan denk je 'Oh die kennen mij nog niet, moet ik even laten zien.' Ja..., zo werkt dat ook echt. Je krijgt echt een boost. Je wilt toch gewoon laten zien dat je goed je werk..., je bent ja..., als je al heel lang met dezelfde mensen werkt dan kennen ze je allemaal, dan denk je: 'Oh goedmorgen.' Maar als het nieuwe mensen zijn dan denk je van 'Hé!'"*

Het team boekt succes, er is interesse voor wat ze aan het bouwen zijn en ze krijgen applaus. Hierdoor genereert de omgeving veel energie voor het team. Ook in het team zelf is sprake van generatieve contacten. Tijdens de twee weken dat de Roemeense collega's over zijn, ontdekken de teamleden veel gemeenschappelijkheden. Ook leren ze elkaars kwaliteiten kennen en daar gebruik van te maken. Er wordt gezocht naar gemeenschappelijkheden en een collectief betekenisveld. Het team is zoekend. Fragmenten uit gesprekken met betrekking tot humor.

#### **Fragmenten uit gesprekken**

*"Ik vind humor wel..., ja ik ben heel erg van de grappen en de geintjes. En dat is makkelijker als je elkaar ziet en als je elkaar leert kennen. Want het is natuurlijk toch wel een cultuurverschil ook. Zij zijn denk ik niet zo gewend dat je zo eh..., je gaat natuurlijk heel losjes met elkaar om. Je zegt best wel soms hele lelijke dingen, dat moeten dan grapjes zijn, maar ik kan me best voorstellen dat zij wel eens denken: 'Hè, zegt zij dat?' (stilte, IV) In het begin waren ze heel stil, zij moeten natuurlijk ook wennen, je moet gewoon aan elkaar wennen!"*

*"Ik zie ze wel altijd zo kijken van ik snap niet..., we moeten ze altijd uitleggen dat we ze in de maling nemen."*

Ing: *"Gister ook even bij..."*

*"Met dat schilderen..."*

Ing: *"Want anders sturen we je terug of zo..."*

*"Ja, met dat schilderen ook ja. Ja, dat snappen ze natuurlijk niet. Ja, het is misschien soms wel een beetje foute grapjes of zo, maar voor ons is het heel normaal om daar grapjes over te maken!"*

De samenwerking is nog pril.

#### **Fragment uit een gesprek**

*"Je hoeft geen vrienden te zijn maar het is toch wel prettig als je een beetje weet wat je aan elkaar hebt eh..., dat je een beetje elkaar kent en ik merkte gisteren wel die dingen opschrijven over elkaar, ik denk ja ehm..., ik ken ze helemaal nog niet zo goed. Wat moet ik er nou over zeggen?"*

Door tijdens die twee weken de lastige technische kwesties te bespreken en er gezamenlijk over te brainstormen, ontstaan ideeën en oplossingen. Ook dit levert positieve emoties op en genereert opnieuw energie om met elkaar aan de slag gaan. Uit de gesprekken blijkt ook dat daarin de fysieke bijeenkomsten van belang zijn.

#### **Fragment uit een gesprek**

*"Nou, gister hadden we bijvoorbeeld een meeting ehm..., om wat technische dingen op te lossen om wat opnieuw te doen en Danut heeft helemaal geen achtergrond in webdesign. Die komt uit een hele andere hoek en die kwam gister met een heel complex idee en met een hele complexe oplossing die helemaal niet haalbaar was, maar hij kwam wel met het idee! En als ie daar had gezeten hadden we dat idee waarschijnlijk nooit gehoord. En omdat hij hier is, kreeg hij daar voor zijn gevoel misschien meer ruimte voor. Het idee was niet haalbaar maar hij bracht het wel."*

Ing: *"En dan..., weet je waarom hij er hier wel mee komt en daar niet?"*

*"Nou ja, ik denk dat je elkaar hier ook beter kunt aankijken ook. Ik denk dat dat heel belangrijk is. Je ziet elkaar! Gister zaten we bijvoorbeeld aan een tafel tegenover elkaar. Als wij in de conference..., ja, je hebt het gezien, dan zitten we in een soort ovaal en dan zitten wij (Nederlandse collega's. IV) tegenover elkaar en dan zitten zij ernaast zeg maar."*

Door de manier waarop ze in de VCR met elkaar aan tafel zitten, is het kennelijk moeilijker om de anderen te betrekken. De gedachte achter de tafelschikking is dat het op deze manier lijkt alsof de Nederlandse teamleden en de Roemeense teamleden aan dezelfde tafel zitten in plaats van dat ze tegenover elkaar zitten en naar het scherm kijken. In de praktijk blijkt dus kennelijk dat hierdoor een belemmering ontstaat voor de Roemeense teamleden om aan de discussie mee te doen.

Drie maanden later blijkt dat de positieve emoties omgeslagen zijn. Tijdens de review wordt dat, ondanks opnieuw een grote opkomst en een aantal succesverhalen, ook duidelijk. Het team doet niet meer gezamenlijk de demo en van de development teamleden straalt weinig enthousiasme af. Tijdens de retrospective wordt ook expliciet benoemd dat er een andere sfeer is in het team. Tijdens de afgelopen drie maanden hebben ze elkaar niet meer fysiek ontmoet.

Het is duidelijk dat Team 2 met sterke positieve emoties start. Het genereert enthousiasme, energie en motivatie. De samenwerking is pril; de teamleden zijn nog aan het aftasten. Drie maanden van samenwerken op afstand hebben de eerste 'verliefdheid' doen temperen. Het is nog niet gelukt om deze expliciet met elkaar te bespreken. Kleine wrijvingen en irritaties zijn ontstaan. Tijdens de retrospective blijkt er voldoende motivatie te bestaan om er met elkaar over van gedachten te wisselen en toe te werken naar een gewenst toekomstperspectief.

#### *10.8.3.3 Team 3*

In Team 3 spelen vooral negatieve emoties en spanningen. Dat blijkt uit de interviews, en ook uit de bijeenkomst die ik bijwoon. Door het fysiek samenzijn, wat op dat moment de eerste keer is in de geschiedenis van hun samenwerking, zien een paar teamleden een klein lichtpuntje. In de context van dit team speelt dat het project erg onder grote druk staat. Het is niet alleen een project wat van strategisch belang is voor de Unit, maar er zit ook veel tijdsdruk op. Ook leeft in deze Unit de angst voor het banenverlies in Nederland meer dan in de Unit van Team 1 en Team 2.

Daarnaast is er aan alle negatieve spanningen, een geschiedenis vooraf gegaan. De negatieve spanningen blijken niet alleen te verklaren te zijn vanuit de extra druk. Het team heeft een ongelukkige startpositie (zie hoofdstuk 9). Daarbij gaat vanaf de start van de samenwerking in een vroeg stadium al veel mis in het interactieproces in het team. Aan de Roemeense zijde zit een ontwikkelaar met de juiste technische kennis voor het project, maar met een dominante houding en een weinig tactvolle stijl van communiceren. Hij wordt er door de teamleden niet op aangesproken. Er ontstaat een groot verschil in inbreng en spreektijd tijdens de bijeenkomsten. Er ontstaat ook frustratie bij verschillende teamleden en de spanningen nemen toe. De scrummaster is niet bij machte erop te sturen. Ze is onervaren in het faciliteren, spreekt onvoldoende Engels, is onervaren met scrum en wordt door de teamleden onvoldoende geaccepteerd in de rol van facilitator. De product-owner staat op afstand en is niet betrokken bij het team. Het management in Nederland en het management in Roemenië staat op afstand.

Hoewel de samenwerking eronder lijdt, worden het interactieproces en het groepsproces niet expliciet besproken tijdens een retrospective. De spanningen en frustraties blijven tijdens de gezamenlijke bijeenkomsten onderhuids. Discussies tussen de teamleden gaan over de inhoud en de scrumprocedure. Er is weinig voortgang in het project. De samenwerking tussen de Nederlandse en de Roemeense collega's stagneert. Uiteindelijk wordt ook voor de omgeving duidelijk dat de samenwerking niet goed loopt in het team. De maatregel van Nederlandse kant is het verwijderen van de 'lastpak'. Hieronder de situatie vanuit verschillende perspectieven.

## Fragmenten uit gesprekken

*"In the project was a senior developer who is not in the team anymore. He has been at least kicked out. I don't know, put it the way you want. I entered the team to learn. I am not a senior, I am a medior developer so eh..., that person had more experience. I was very happy to work with him because I wanted to learn things eh..., professionally. And ever since there have been a lot of discussions. Eh..., this eh..., I just call him Nicu so..., he had a more..., he had quite a big ego and spoke a lot, a lot of things that sometimes went over the edge eh..., this kind of critical time attention in the team, also here eh..., in Iasi en also in the Dutch team."*

Ing: *"Oké, so he was very prominent?"*

*"Yeah yeah. He did a lot of things that didn't really... He eh..., he had this attitude like 'Oh why do you use this? Oh, but it sucks, why have you not chosen for this and this, you should do this and this!' Yeah it wasn't the best. I don't say he wasn't right on certain topics but he had to keep a bit of diplomacy and try to make things work. That is how I see things anyway eventually things got a bit, keep going in that direction. And at that time, Floris and Britt and Henk came to Romania to have some discussions. We were hoping to solve things but in the end they decided to remove Nicu from the project and then Mariana came to the team as well. She is a junior and it was practically me and her."*

Ing: *"How was it for you, the removal of Nicu?"*

*"I didn't like it at all, because practically the person that I wanted to learn from was no longer, I felt the pressure that okay now I am the main guy here which I didn't want, came here to lead the team. I didn't have the knowledge, the experience eh..., I didn't like it!"*

*"I didn't know what to think at the beginning, because it was my first project team. I didn't know if it was usual it works in a team this way. I was a little bit confused, but eh..., there was this guy eh..., in the team, Nicu, he is not in the team anymore, but he was doing all the talking every time and he had a tone that wasn't good for the team! Like: 'Oh you have to do this, I know I am better, do this you go after me!' And he didn't have a good tone, a good expressing. And I was at the beginning like 'Wauw, what is happening?' And I felt that the other guys didn't like it either!"*

Ing: *"The Romanian or the Dutch guys?"*

*"The Dutch guys. But the Romanian guys as well I think. And eh..., I talked to him once in the kitchen and I said I don't think the way you speak is the best way to speak. Because I didn't feel comfortable and I didn't feel comfortable because the other guys didn't like it. So I said: 'Oké, maybe you can see it, I will tell you that it is not good!' And I told him that and he said: 'Oh oké, I didn't know, I didn't think that way!' And he wanted to change it but he didn't have time because he was kicked out of the project, eventually!"*

*"Oh ja, nou ja, Nicu die..., ja nou ja, ik ben nooit 100% overtuigd geweest dat Nicu echt het probleem was! Ik bedoel, hij kwam daar in, ah, hij heeft wel trekjes hoor waarvan ik dacht: 'Ja kom op!' Maar ook Henk en Quinten waren, waren dan ook niet flexibel op een bepaalde manier weet je. Het..., ja en..., alleen dat introductieprogramma wat nu plaatsvindt deze twee weken..., dat heeft voor alle andere leden van het team nooit plaatsgevonden. Dus die hele achtergrond en het besef van alles! En dan had je, denk ik, bij Nicu wel te maken met, dat is een beetje wat ik zeg, ze voelen zich beter en dat doen we wel even, dat kwam misschien wel uit die hoek. Dat hij ..., en ook wel veel met nieuwe techniekjes, tooltjes, ieder keer met iets anders op de proppen kwam. Ze zijn erg van het bouwen, maar ja..., je moet toch ook effe, toch een beetje met verstand naar de toekomst kijken. Ehm..., ik geloof alleen, ik heb..., ja ik ben altijd een klein beetje minder overtuigd geweest dat Nicu echt het probleem was. Ik zag wel op een gegeven moment..., het is of aan deze kant drie mensen eruit of aan die kant één, dus...!"*

*"In november kwam dus die Nicu erbij. En nou ja, die had een aantal goeie ideeën, maar ook een aantal hele slechte ideeën. En ehm, hij was ook een beetje een moeilijke persoonlijkheid. Alles wat je zei, daar stelde hij kritische vragen over. Hij wilde weten waarom we dit en dit hadden gedaan en eh, eigenlijk op elk vlak had hij een kritische vraag. En dat begon op een gegeven moment te irriteren en zijn code begon ook tegen te vallen en op die manier heeft hij zich eigenlijk een beetje..., ja..., lastig hanteerbaar gemaakt in het team. Ja, het was echt gewoon zo dat in die stand-up sessies, elke dag pakte hij eigenlijk continu het woord en begon hij met het stellen van kritische vragen. Hij wist het beter. Je moest scrum zo en zo doen en niet zo en zo. 'Kijk maar, want hier heb ik allemaal links voor je!' En als wij dan zeiden: 'Ja, wij hebben Lucas als scrumcoach!' 'Nee, nee, nee!' Nou echt op elk vlak!"*

Ing: *"Iedere keer zo'n discussie tijdens de daily stand-up?"*

*"Ja precies! We hebben al een paar keer gezegd in de retrospective van de sprint van eh..., die discussies, die willen we niet meer, maar nee. Dus op een gegeven moment, toen is besloten van ja, dit gaat niet! Het hele team raakt gedemotiveerd, hij zelf waarschijnlijk ook, want hij wil die kant op en wij willen die kant op dus toen is besloten om hem uit het team te halen!"*



*“Wat je ziet is de oorzaak van het begin van slechte communicatie en je weet zelf ook, als de communicatie zo blijft, dan wordt de situatie alleen maar erger. Totdat de communicatie ook erg wordt. En zeker als mensen zich in Nederland niet uitspreken en de Roemenen waren dat in dit geval wel. En de Nederlanders lieten dus eigenlijk een beetje over zich heen lopen. Ja, totdat ze het gevoel hadden: Oké tot hier en niet verder en heeft dat bij Floris gemeld. En Floris zegt: ‘Die vent moet eruit, dat is de oplossing!’ Uiteindelijk ben ik daar zelf ook bij betrokken geraakt en heb het geanalyseerd en dan constateer ik gewoon dat die Roemeen wel en beetje de boel heeft lopen uittesten, maar niet zozeer vanuit de insteek van ‘Joh, ik blaas de boel op!’ maar meer vanuit de insteek van ‘Joh, ik wil dat het vooruit beweegt en er zijn allerlei dingen hier weken blijven liggen die ik in een uur heb gebouwd, en waar zij dan een week over doen!’ Dan krijg je dat soort clashes maar de basis zit gewoon in de communicatie. Gewoon duidelijk maken wie wat nou doet en het daar ook over eens zijn. En daar niet te licht aan voorbij gaan. En Floris heeft te veel op afstand gezeten en gewoon gezegd: ‘Zo is het, zo gaan we het doen, dit zijn de keuzes en daar niet meer over zeuren, aan de bak!’”*

*“Zelfs ik heb een aanvaring met hem gehad en ik heb nog nooit een aanvaring met iemand gehad! Mijn ideeën waren niet goed want scrum dit en scrum dat. Ja, dat zal best zo zijn, ik wil niet de expert zijn die het altijd maar zal zeggen, maar het is een samenspel. Maar goed, het escaleerde en escaleerde en het werd steeds minder leuk. Dus op een gegeven moment is besloten, daar heb ik ook adviezen in gedaan, van nou joh dan moet-ie maar uit het team. Het is wel geen teambeslissing maar ja, als je de inhoud..., je krijgt steeds minder gedaan dus uiteindelijk!”*

De samenwerking is gestagneerd. Hoewel het gedrag van de Roemeense collega duidelijk complicaties geeft voor het groepsproces, speelt er meer. Het gaat om een venijnig probleem. Er is meer aan de hand, alles grijpt in elkaar. De Nederlandse teamleden spreken zich niet openlijk uit en de scrummaster is niet bij machte het groepsproces te faciliteren. Er is geen eensgezindheid over hoe scrum ingevuld moet worden, de input van de scrumcoach wordt wel door de Nederlandse maar niet door de Roemeense collega's geaccepteerd waardoor onenigheid en discussie ontstaat over de procedure. Er lijkt een strijd gaande over deskundigheid. Dit uit zich in discussies over de inhoud en op de inhoud wordt de strijd gestreden zonder dat deze onderlinge competitie expliciet benoemd wordt. Er is weinig en diffuse sturing op de inhoud. Voor de Nederlandse teamleden is alles nieuw. Onderling verschillende referentiekaders ten aanzien van het wel of niet in elkaars code bouwen, zijn onbesproken gebleven. De Roemeense collega heeft in de code van een Nederlandse collega gebouwd en daarmee voor de Nederlandse collega's het werk van de Nederlandse collega 'weggegooid'. Er is geen voortgang in het project en de tijd dringt.

Hoe hierop te sturen? Het is duidelijk dat er op deze manier geen collectief betekenisveld ontstaat. Het leren is gestagneerd. Wat te doen om ervoor te zorgen dat de teamleden gaan leren om samen te werken? De maatregel om de Roemeense collega uit het team te plaatsen is wat Argyris 'single loop' learning noemt. De 'fout' is de verkeerde persoon met de verkeerde eigenschappen in het team. Door deze 'fout' te herstellen, dus een ander voor hem in de plaats te zetten zou het probleem opgelost moeten zijn. Er is geen gezamenlijk reflectie, geen gezamenlijke uitwisseling van ervaringen, geen proces van vragen stellen en proberen te begrijpen en dus wordt er niet geleerd. De samenwerking blijft gestagneerd, het project gaat voort. Het verwijderen van 'de lastpak' uit het team heeft aan de Roemeense kant de spanning doen oplopen, aan de Nederlandse kant is slechts kort sprake van opluchting.

#### **Fragment uit een gesprek**

*“En toen eh..., de verwachting was dat het dan allemaal beter ging lopen dit project. En ik weet nog wel, de eerste week, de eerste twee weken dat de stand-ups, die gingen eigenlijk een stuk makkelijker, opener. Iedereen kon vertellen wat hij wilde zonder dat ze meteen werden aangevallen bijna. Dus dat kan ik me nog goed herinneren, dat die eerste weken, dat ie weg was dat het eh..., dat de samenwerking leek makkelijker. Alleen ik denk dat 'ie wel..., hij had wel technischere kennis!”*

Er is een nieuw probleem bijgekomen, omdat de man met de meeste kennis op het project ontbreekt. Dit brengt nieuwe, andere spanningen en frustraties met zich mee. Ook de nieuwe Roemeense collega's komen vast te zitten in deze stagnerende samenwerking. Het blijft moeizaam lopen in het team. Het interpersoonlijke proces, de emoties, gevoelens en spanningen, het blijft allemaal onbesproken. Ook de hele situatie rondom de Roemeense collega en wat dat voor de verschillende teamleden heeft betekend en hoe ze er naar kijken, is niet meer gezamenlijk besproken of op enigerlei andere wijze ter sprake gebracht. Los van elkaar, in Nederland en in Roemenië wordt er echter onderling nog volop over gesproken. In de interviews klinken defensieve routines door.

#### Fragmenten uit gesprekken

*"Nou lastig, want dan voelen ze dat ook als modder gooien of dat soort dingen. Maar dat is toch niet met modder gooien als jij op een normale beheerste manier even vertelt dat iets lastig is of moeilijk of niet als verwacht of...?"*

*"Nou, dat je dan soms individueel gesprekjes hebt, he, aan de koffie of echt gepland, maakt niet uit en dat ze zeggen: 'Ja maar dit en dat en zus en zo!' En dat dan in zo'n daily iedereen zit te lachen in het scherm. Dan denk ik, wat gebeurt hier, weet je. En dan vraag je van 'Jongens wil iemand nog wat zeggen?' of dan soms om het nog directer te maken dan een rondvraag. Quinten?" Nou dan nog: 'Nee, nee ik heb niks! En dan denk ik: Ja, maar je hebt wel wat! En dan gaat die camera uit en dan Whoe, whoe!' en dan denk ik: 'Wat is dit?'"*

*"Ze verwachten iets van me wat ik ze niet kan geven. Want dan zegt Mariana bijvoorbeeld: 'Ja, ik heb code ingecheckt, maar niemand heeft er naar gekeken!' En dan ja, denk ik van: 'Ja, dat had ik moeten doen!' Maar ik krijg niet eens mijn eigen werk af!"*

Ing: *"Heb je dat ooit gecommuniceerd met ze?"*

*"Had ik haar nog wel willen vertellen, maar ja dat moet je dan eigenlijk daar ter plekke doen."*

Ing: *"Maar hebben jullie ook al besproken in de retrospective dat er dus eigenlijk twee spelregels zijn?"*

*"Nee, want tot nu toe hebben we altijd op eieren moeten lopen, we konden niks zeggen of we hadden weer oorlog, ruzie. Dus dat was ook de reden dat ze naar Nederland gehaald zijn om met elkaar kennis te maken, want op een gegeven moment waren we gewoon een toneelspel aan het spelen!"*

*"Eén voorbeeld, we hebben met Lucas een keer afgesproken van eh, we gaan componentensets onderzoeken want we moeten daar componentensets gaan gebruiken. Er zijn een aantal fabrikanten die dat maken, welke van die sets gaan we gebruiken. Ehm, ik heb een lijstje met alternatieven opgesteld. En Lucas zegt: 'Ja, daar moet je niet uitgebreid naar gaan kijken. Je zegt van: ik pak een timeslot, een middag bijvoorbeeld. Dan ga ik globaal naar die alternatieven kijken. En dan kijk je even van nou zie ik nu al hele grote beren op de weg, en dan kies je één! Nou die gaan we doen, daar ga je voor en mocht het later in het project nog helemaal vastlopen dan op dat moment besluit je dan om naar alternatieven te kijken!' Nou, dat is volgens mij ook gecommuniceerd tijdens een stand-up, alleen nou is het Roemeense team met vier man eh..., allemaal met dat onderzoek gestart. Dus die hebben twee drie dagen met vier man op die componenten gezeten. Dat was eigenlijk niet de bedoeling!"*

Ing: *"En bleek dat dan niet iedere dag uit de stand-up?"*

*"Eh..., ja, ze hebben het wel gezegd, ja. Maar dan is er dus niemand die zegt van: 'Ja maar hó wacht even, dit hebben we niet afgesproken!'"*

Ing: *"En kwam dat dan ook terug in de retrospective?"*

*"Nee, dan hield iedereen zijn mond want ze wilden de Roemenen niet voor het hoofd stoten en zo. Hè, dus iedereen vond dat-ie op eieren moest lopen!"*

*"There are some differences which we all, I don't know if they are that important. But the fact that no one exactly knew what to do and also here, well there is a matter of trust between the teams, so to say!"*

Ing: *"Yah?"*

*"Yah! Of course on our side in Romania we keep looking here on the Dutch side and we feel that okay, these guys are not really working. As they should. And we keep waisting time on discussions, meetings, concepts. Okay we do, but it is not okay because in future who knows. Lot of discussions and we don't see something concrete. Okay work here, this is what I do. This is what I have done. If you don't see that, okay..., what is happening, what am I doing here?"*

*"Yeah, we should be a team! Don't just point fingers. That isn't working. Then send issues to one that developed it. It is agile, it is a team, not you. It is us! That is what I think that these guys don't understand, well, at least some of them!"*

*"Yeah, I saw it actually last week because they were working on something and we didn't know. They working on it for four or five days and we didn't know anything about it, so. We were all oh we have to change this thing and we... 'What!? Since when!? We didn't know anything about this!'"*

*"Yeah we had the opinion. Look at Max. He looks very knowledgeable, he knows a lot of things of the product but he doesn't really produce code. We can see that from the TFS. The server were we put the code. And can see which everyone has put there. Max is almost non-existent on that and always evasive when coming to one speaking at the daily or retrospect on what he has done. 'Oh I am going to look at that, there is a bit more there.' Nothing concrete!"*

Zowel aan de Nederlandse kant als aan de Roemeense kant leeft het idee dat het project beter zou lopen zonder het team aan de andere kant. Het voortbestaan van het team en het project lijkt in gevaar voor een aantal teamleden. Aan de Nederlandse zijde wordt vaak benadrukt dat de schuld van de vertraging en het gebrek aan resultaat aan de andere kant ligt.

#### **Fragmenten uit gesprekken**

*"Ik heb nog steeds het gevoel als wij met de club die beneden zit aan de slag hadden gemogen zonder de Roemenen dan hadden we nou het verlofstuk al af gehad. En we hebben nu dit van verlof. Het houdt ons gewoon tegen op dit moment!"*

*"Ja, maar het stond in het scherm ook al als x, xx. Al hadden ze er alleen 1 positie van gemaakt, maar dat je het vraagt dan zou het meteen moeten, maar dan is het van 'Nee, want het staat niet beschreven!' Nee, ik heb het niet beschreven omdat iedereen hier snapt dat bij uren twee posities achter de komma zit. En dan doen ze zo moeilijk voor dat er in komt!"*

*.. "Ja, twee decimalen achter een veldje. Dat wordt zo, ja hoe zal ik het zeggen, zo krampachtig over gedaan dat dat niet meer in dezelfde sprint opgelost mag worden. Want het is, het was niet gespecificeerd. Het stond gewoon uiteindelijk wel in de specificaties, alleen op een andere plek dan waar ze het verwacht hadden. Dan denk ik van 'Ja, de kool is de sop niet waard want als je een nieuw work item moet aanmaken om dat probleem op te lossen, in dezelfde tijd heb je het probleem opgelost!' He, maar dan wordt er toch gezegd van 'Ja maar dat moeten we doorschuiven naar de volgende sprint!' Ja en dat soort discussies dat moet je eigenlijk niet hebben!"*

De Roemeense teamleden geven herhaaldelijk aan dat er zonder technical lead geen voortgang gaat komen. Zij blijven melden dat ze technische kennis in het team missen.

#### **Fragmenten uit gesprekken**

*"I wanted to leave the project, I talked to Mihai and said I want to. This is a waste of time eh..., the first time this happens to me to meet such a people. I don't know how to say, unexperienced. Without logic maybe sometimes, I don't know how they work! How they understand each other! I don't work, I don't want any more to work with this team, please find me another project!"*

*"I don't have a person on which I need to trust, how to say, no to find an authorized person. I want to admire some eh..., somebody, to have trust in his technical views! And there is no person in this project which I trust. Well Henk he is architect, from my point of view he doesn't have experience! Eh..., Quinten as well, he started working on the web I think last year, so even if he wants to do architecture. Well how can I trust him because you don't have experience!?"*

*"They are all learning, this new technology and the gap so big so from that point of view I am missing a technical lead which we already asked on Wednesday, you remember? It showed me that we want someone to lead us. To tell us things how to do things. So that is what I am missing. What we are all missing. So okay, this is how we do it, okay. A leader! Not in the purest way, a leader from a technical point of view. This is what we are lacking at the moment."*

*"I would get a technical lead!!"*

Een Roemeens teamlid dat recentelijk aan het team is toegevoegd, ziet de situatie anders en benoemt een andere oorzaak.

#### **Fragment uit een gesprek**

*"We want tasks means we want to see this project evolving and right now we don't have eh..., work to do because the architecture is not finished! So you can't work without an architecture. At least a piece of architecture. We don't really have the base for it. We need something! 'You need to build this.' Oké, we will do it. We don't need tasks on every person's name. We need to have something for to start working on. We don't need tasks on our names. We can do that by ourselves and we can do it better because we are technical and we know exactly what the name of the task should be so. It is about like Oké we don't need to have the whole structure. As you said, it is a house, we don't need the whole structure of the house, but as you said, the kitchen. We just need the structure of the kitchen. As long as we have the structure of the kitchen we are going to do the kitchen. So we don't need to see the full house, no as long as we make progress! That is what we want!"*

Het is duidelijk dat de spanningen in het team hoog opgelopen zijn. De onderlinge verhoudingen tussen het Nederlandse en het Roemeense team wordt gekenmerkt door een gebrek aan vertrouwen. Transparantie, eerlijk zijn over wat je denkt, voelt, wilt en je ware gezicht laten zien is niet mogelijk in elkaars bijzijn. De komst van de Roemeense collega's naar Nederland, het fysiek bij elkaar brengen van het team, geeft een sprankje hoop, voor ieder op een andere manier.

#### **Fragmenten uit gesprekken**

Ing: *"Heb je het gevoel dat het al minder toneelspel geworden is?"*

*"Ik heb het gevoel dat er in ieder geval wederzijds begrip voor elkaar is. Als vroeger wat geroepen werd. Henk die kan nogal bulderen van het lachen, ja, dat is gewoon Henk. Die werd gewoon gezien als het grote boze eh..., gast die de hele boel daar verder om zeep hielp. Ja nou hebben ze Henk leren kennen en dat is gewoon Henk, zo is hij gewoon. Hopelijk is er, ja ik denk het wel, meer wederzijds begrip voor elkaar."*

*"Yeah, and now that I know the guys from here it is more easier yeah. Before that there was some person on the other screen, on the other side of the screen and I didn't get to know them. Now we went to restaurants to walks and I got to know them better so now I feel I can communicate better!"*

Ing: *"So it makes a difference you came here?"*

*"Yeah, it is a big difference. A big, big, big difference!"*

*"Nou ik merk dat eh..., dat ze hier geweest zijn positiever bijdraagt aan hoe we tegen elkaar aankijken."*

*"Pff..., it helped in a way. We learned a bit more knowledgeable assist and it was a training that had to be done in a way. And it helped to now the people yeah from a personal point of view. It helped! Talk to the guys, it helped! Still the problem remains!"*

Ing: *"So coming here did not solve that issue?"*

*"Not really because we didn't tackle stories, tasks and really see what eh..., how are they doing, how are they thinking."*

Ing: *"You did not actually worked together, you just talked together?"*

*"Yeah! Meetings a lot. But I know they will be coming in Romania as well, so we should see more there."*

*"Eh..., ik denk dat, ja..., wat we nu doen, die twee weken dat de mensen uit Roemenië nu hier zijn, dat hadden we moeten doen voordat we begonnen!"*

*Ing: "Oh, want?"*

*"Eh..., of liever gezegd helemaal aan het begin van het traject. Dan hadden we meer van elkaar geweten, we hadden meer geweten waar alle, waar de kennis over bepaalde dingen zit. De mensen uit Roemenië hadden veel meer achtergrondinformatie gehad over wat we eigenlijk aan het doen zijn en hoe complex het allemaal is of in ieder geval gaat worden. Eh..., één van de dingen waar we in het begin regelmatig tegenaan gelopen zijn is eh..., ja dat eh... toch een soort onderschatting was van wat we, hoe groot en complex en veelomvattend het eigenlijk allemaal is. En daar hebben ze nu in deze twee weken denk ik wel aardig wat van meegekregen, dus eh... Ik denk dat dat belangrijk was geweest als dat van tevoren duidelijk was geweest. Dat had een hele hoop discussies eh..., kunnen voorkomen. ... Maar goed dat eh..., ik denk dat dat iets is wat belangrijk is. Eh..., ja verder het feit dat we nu twee weken praktisch dag in dag uit met elkaar optrekken, dat helpt ook. Ik bedoel daar eh..., ik denk dat dat heel goed is"*

*Ing: "In welke zin?"*

*"Nou ja goed, eh..., dat je met elkaar praat en nou ja dingen als dat eten vorige week, zelf koken ja dat was leuk. Gister zijn we met ze naar de Keukenhof geweest eh..., en in het weekend zijn weer andere mensen op stap geweest, dus het is eh, ja dat kweekt toch wel een band, dus eh, ik denk dat dat wel goed is!"*

*"Omdat je elkaar kent. Dat is gewoon puur omdat je elkaar kent. Ik bedoel eh..., je weet nou een beetje hoe iedereen in mekaar steekt. Dat is natuurlijk nog maar het begin, ze zijn maar twee weken hier geweest, maar ja dat eh..., dat vind ik toch wel handig. He, dat je gewoon hebt gezien hoe ze zijn en hoe ze reageren op dingen en ja veel meer begrip gekweekt. En ook doordat ze ook gewoon in zakelijk ja door al die sessies krijg je toch een beeld van wat mensen wel en niet kunnen, beheersen en begrijpen. En dat is wederzijds geweest en ja voorheen was ik natuurlijk gewoon maar iemand die ineens commentaar leverde op wat zij gebouwd hadden, zonder dat ze mij kenden. En nu weten ze dat ik best wel veel kennis heb en daardoor vanuit een bepaalde expertise dat zo zeg!"*

*"And now this visit they are open to help us, know how they work, day by day and see. Unfortunately this visit didn't allow us to see that because we are practically always in a meeting. We couldn't exactly see who is what doing, run their tasks and how they organize their time and things like that. We couldn't see this. But still the impressions remains!"*

Hoe nu te sturen op de samenwerking? Het fysiek samenzijn en de insteek om informele activiteiten in te plannen blijkt helpend. Er ontstaat meer begrip en meer gemeenschappelijkheid. De beelden en indrukken die de teamleden van elkaar hadden gemaakt worden gereconstrueerd. Omdat er niet echt samen aan code wordt gebouwd, worden de wederzijdse beelden over het niet-deskundig zijn, en het hebben van onvoldoende technische kennis niet uitgedaagd. Die blijven bestaan. Er is in het programma veel tijd ingebouwd zodat de Roemeense collega's kunnen leren op de inhoud. Er is geen ruimte ingebouwd voor het leren op het interactie- en samenwerkingsproces. Het wordt ook niet gefaciliteerd. Niet tijdens de bijeenkomsten en ook niet tijdens de pogingen tot gedachtenuitwisseling. De scrummaster en de product-owner zijn afwezig. En zowel de teamleden als de scrumcoach als de projectmanager houden zich alleen bezig met de inhoud en procedurekwesties. Elkaar beter leren kennen door fysiek samen te zijn en een aantal dingen samen te doen blijkt in dit geval onvoldoende om het leer- en dus het samenwerkingsproces op gang te brengen.

Uit bovenstaande blijkt dat in Team 3 angst en negatieve spanningen de overhand hebben. Een maatregel van het management blijkt geen oplossing maar heeft een versterkend effect op de negatieve emoties. Er is geen sturing op het interactie- en samenwerkingsproces. Niet door krachten in het team en niet door krachten om het team heen. Het leren samenwerken wordt niet gefaciliteerd. Defensieve routines blokkeren het leren en het samenwerkingsproces tussen de Nederlandse en Roemeense collega's stagneert. Het is de vraag of de onderlinge samenwerking ofwel het leerproces nog op gang te brengen is. Daar zijn een aantal condities voor nodig: een ruimtescheppend leerklimaat, leerruimte en facilitering van het leerproces. In de volgende paragrafen komen deze aan de orde.

## 10.8.4 Het leerklimaat in de teams

Zoals in paragraaf 10.6 naar voren is gekomen, zijn er bepaalde condities waaronder leerprocessen bevorderd worden. Condities die het makkelijker of moeilijker maken om te leren over samenwerking. Het leerklimaat is daar een belangrijk onderdeel van. Hoe is het leerklimaat in de drie teams?

### 10.8.4.1 Team 1

In Team 1 is sprake van een ruimtescheppend leerklimaat. De teamleden wisselen gedachten en ervaringen uit, gaan op zoek naar het perspectief van de ander en stellen zich open voor reflectie op eigen handelen. De scrummaster en de product-owner vervullen een voorbeeldrol door actief te vragen om feedback bij de andere teamleden. In het team lijkt vertrouwen te heersen dat je als teamlid niet afgewezen wordt als je je ergens over uitspreekt. Sterker nog, in het team wordt juist erg veel waarde gehecht aan het jezelf uitspreken. De eerste product-owner heeft daar een belangrijke rol in gespeeld.

#### Fragmenten uit gesprekken

*“Ja, dat heb ik ze echt, echt op het hart gedrukt! Ook toen ze in Nederland waren. Jongens als je wat hebt, gooi het gewoon op tafel, want ja, iedereen is even belangrijk in het team.”*

*“Project 1..., that is going well! That’s happening much better. And I think that could be because of the product-owner is really into oké let’s make this. Let’s talk about it. I think it is really important that the person who is managing this extended project on remote location is really listening to the other people!”*

Teamleden moedigen elkaar ertoe aan en stellen actief vragen om de gedachten en de kijk van de ander te achterhalen. Dit is ook zichtbaar in de bijeenkomsten die ik heb bijgewoond. Een andere belangrijke factor wat betreft psychologische veiligheid in het team is het ervaren van de mogelijkheid om je emoties te uiten. In Team 1 doet zich de situatie voor dat een teamlid een samenwerkingskwesitie met een behoorlijke emotionele lading op tafel legt. De reactie van de andere teamleden is onderzoekend, waarbij ze ruimte laten voor de emotie.

In Team 1 wordt door de teamleden geïnvesteerd in de onderlinge relatie. Dit is al zo vanaf de start. De eerste product-owner, de latere product-owner en de architect hebben daar een trekkersrol in vervuld. De eerste product-owner vertelt over de latere product-owner en de architect.

#### Fragment uit een gesprek

*“Ehm..., nou die zorgen voor eh..., voor vooral heel veel contacten en toch ook meer een teamgeest! En Mark die heeft ook een paar keer gezegd: ‘Ja maar hè, kijk nou eens goed, we zijn geen team!’ Dus eh..., dat soort dingen, die worden echt wel geadresseerd hoor. En ik vind het wel heel belangrijk, want ja, je merkt ook wel, in het begin hadden Florin en Mirela daar ook wel een beetje broertje dood aan. Die hadden zo iets van laten we nou ophouden met zeuren, laat ons nou maar programmeren. Hè, waarom hebben we al die discussie over van alles en nog wat. Hè, je zag gewoon dat ze denken..., hè daar heb je die Hollanders weer met die moeilijke verhalen, maar ja..., uiteindelijk zie je toch wel dat dat werkt!”*

Gaandeweg het samenwerken zijn goede interpersoonlijke relaties en zelfs enkele vriendschapsbanden ontstaan. Maar er is meer. Als we kijken naar de wijze waarop de teamleden met elkaar omgaan, de relationele praktijk die ze met elkaar opgezet hebben, dan is er sprake van een hoge kwaliteit. Er wordt gelijkwaardigheid en wederkerigheid ervaren. Er is sprake van gedeeld eigenaarschap; de teamleden zijn betrokken en zien hun eigen aandeel en bijdrage in het samenwerkingsresultaat. Ook zijn de teamleden open, concreet en persoonlijk in hun communicatie.

Er is onderling respect. De scrummaster en de tweede product-owner bijvoorbeeld zijn totaal verschillend en geen vrienden van elkaar, maar zitten iedere vrijdagochtend samen om naast inhoudelijke zaken ook hun onderlinge samenwerking te bespreken. Confrontaties worden uitgesproken, teamleden zoeken elkaar op om zaken uit te klaren met elkaar. Dit wordt onderling gestimuleerd.

#### Fragment uit een retrospective

M: *"Well in this sprint we worked, me and Olaf we worked not necessarily together but we shared some knowledge about..."* (reageert op lachen van Florin, IV)... *"Why are you laughing?"*  
F: *"The first thing that came into my mind was 'We shared some moments!'"* (iedereen lacht en er volgen meer grapjes, daarna pakt Mirela de draad weer op, IV)  
M: *"Well I think like I said we are making progress at least that is how I see things."*  
O: *"Yes, I think you have to keep in mind that well if I speak for myself, I just joined the...."*  
P: *"On the whole, I would say..., sorry..."* (Philip stopt met praten omdat Mark zijn hand heeft opgestoken, IV)  
M: *"I am more disappointed in myself then in the team!"*

Het project wordt gezien als een gezamenlijke activiteit en er wordt gedeelde verantwoordelijkheid voor het eindresultaat ervaren. Ze zijn allen zeer gemotiveerd om zich in te zetten voor het project, zijn enthousiast over het product en voelen zich gemotiveerd om er samen iets moois van te maken.

#### 10.8.4.2 Team 2

In Team 2 is in aanvang vooral de motivatie en het enthousiasme te zien om er met elkaar, gezamenlijk iets moois van te maken. Het lijkt gemakkelijk om tot een collectief betekenisveld te komen. Er wordt gediscussieerd, geluisterd en doorgevraagd. Het team is blij met elkaar, ze vinden elkaar aardig en leuk.

Ook in de gesprekken met Team 2 komt naar voren dat zij verschillen en verwachtingen met elkaar bespreken. De product-owner speelt daar een belangrijke rol in omdat ze uitgebreid doorvraagt en verschillen van inzicht juist aankaart.

#### Fragmenten uit gesprekken

*"Je moet ook soms je onzekerheid laten zien. Je bent wel kwetsbaarder als product-owner. Ja! Maar wat ik dan leuk vind van dat scrum is, je bent een team. Je hebt natuurlijk allemaal een rol, maar met elkaar moet je het gaan doen. Dus als ik het even niet weet, ik laat me wel voeden door het team en dan kan ik met een nieuw idee of oplossing, dan denk ik nou dan gaan we het zo doen. Ik vind dat zelf heel prettig! Omdat ik weet dat er heel veel kennis zit, omdat ik weet dat ze me kunnen helpen. Want ik weet gewoon een heleboel dingen niet. Ik weet wel wat ik wil, waar ik heen wil, maar als het gaat om technische oplossingen en het maken van keuzes, het is heel belangrijk om een oplossing te kiezen als je weet wat de impact is. Dus ik wil een beetje van ze horen en als ik zie wat hun reactie is. Als ik iets in de groep gooi dan wil ik zien of ze zeggen van 'Oeh..., dat is echt mega moeilijk!' of dat ze zeggen: 'Oh leuk, makkelijk!' Als ik dat zie, kan ik daarop doorgaan en als het een hele moeilijke of dure oplossing is, dan kan ik zeggen: 'Oh laat maar even gaan!'"*

*"Eh..., dingen bespreken en het contact open houden. Want het ontwikkelen, ja dat kunnen we allemaal wel en iedereen heeft daar zijn sterktes en zwaktepunten in, maar als je daar met elkaar niet over praat, dan ga je pas echt mislopen!"*

Ing: *"Oh, dus dan is die openheid toch wel belangrijk?"*

*"Ja, dat is eigenlijk, eh..., want we hebben ook dingen waarbij we gewoon zeggen, nou dan begint er iemand aan en die komt er dan achter van 'Ja, ik weet niet genoeg erover, het is misschien handiger als iemand anders het doet!' En dan schuiven we die dingen gewoon door. Maar daar kom je dan niet op, als je niet met elkaar praat!"*

*"Dat is ook één van de dingen waarom wij gezegd hebben, we moeten blijven communiceren! Omdat we gewoon..., werkelijk..., meestal wachten we ook niet tot de retro. Je ziet vaak bij scrumteams dat ze zeggen van 'Ja, als er iets mis gaat schuiven we het op en wachten tot de retro en dan gaan we vanaf de retro verder.' En bij ons is het gelijk van als er iets mis gaat, dan gaan we daar gelijk over praten en dan wordt het dan opgelost, want ja met een sprint van drie, vier weken en je komt de eerste week ergens achter, dan heeft het geen nut om je daar dan twee drie weken aan te irriteren."*

*"Ja, je kunt mekaar wel complimenten gaan geven maar dat dat, ja..., je moet toch op de dingen die je niet goed doet met mekaar verder werken om de boel te kunnen verbeteren en niet met de dingen die je goed doet!"*

Het is dan nog een pril samenwerkingsproces. Discussies en gedachtenuitwisselingen gaan vooral over de inhoud en het werkproces. De onderlinge relaties moeten nog worden opgebouwd hoewel er op het oog een 'klik' is tussen bepaalde teamleden.

#### **Fragment uit een gesprek**

*"Ja, ik had gelijk met hem iets van: 'Oh oké, jij denkt hetzelfde als ik!' En eerder had ik met die anderen van daar, kreeg ik meer het idee van 'We hebben het nu eenmaal zo afgesproken dus zo doen we het!' Oké, en ik kreeg bij hem het idee van: 'Ja ik vind dat we het zo moeten doen en ja dat vind ik eigenlijk ook!' Dus toen dacht ik: 'Hé, ik heb een medestander. Misschien kunnen we samen proberen de rest te overtuigen!'"*

In hun persoonlijke contacten is het nog aftasten. De product-owner hecht aan het oordeel van ieder development teamlid. Dat wordt gewaardeerd. Ook is er sprake van gedeeld eigenaarschap van het project en het besef van de wederzijdse afhankelijkheid om het project tot een succes te maken.

#### **Fragmenten uit gesprekken**

*"It is important because when you coordinate the team you always have people with varies ideas and there is types of attitudes and personal characteristics and if you don't manage the team basically you risk how should I say, you risk eh, angering teammembers by ignoring their opinions! Because for me personally I don't really care what persons rang is in a company. They can be project manager, they can be team leader, I don't really care, as long as they do their job correctly. Because if somebody comes to me and says: 'Oh I am the project manager of this project!', but he doesn't know how to do his job, he is just bad, than I have zero reasons to follow what he says. It is not like in the army! You have to trust the team and treat the team in a professional manner because the teammember isn't like your personal, I won't say slaves but your personal worker. They are your colleagues. And if a manager treats you as a colleague instead of a subordinate, then you as a person are motivated to work, to work well!"*

*"Ehm..., nou als je bijvoorbeeld een bepaalde verwachting hebt van wat ze aan het doen zijn of gaan afleveren en het wordt dan ineens heel anders, dan gaat dat verkeerd. Dan heb je weer ineens dat idee van..., oh ja..., misschien hadden we het moeten afstemmen. En wat ze gedaan hebben moeten we dan ook bespreken, want het was niet goed of dingen, gewoon verkeerd en dat zijn wel de momenten dat je je het weer heel bewust wordt!"*

Ing: *"Dat je je eigenlijk realiseert van oh ja dat daar hadden wij ook iets in moeten doen?"*

*"Ja precies!"*

Twee maanden later vertelt de manager dat hij verandering in de samenwerking heeft geconstateerd. Hij is niet helemaal tevreden met hoe het nu gaat.



#### Fragment uit een gesprek

*“Omdat men te veel elkaar afdekt en niet echt kritisch naar elkaar durft te zijn. Af en toe is het ook wel eens goed om met in het team te hebben en het is nu wel heel erg eh..., veel gepamper af en toe!”*

Ing: *“Heb je al een idee hoe dat op te lossen?”*

*“Nou, bijvoorbeeld de retrospective. Dan is het wel iets waar we het dan over willen hebben. Hoe kritisch zijn we naar elkaar toe, durven inderdaad uit te spreken met elkaar als iemand zijn werk niet af heeft of er een zootje van gemaakt heeft. Gewoon terug te geven. Gewoon eigenlijk op een goede manier feedback geven op elkaar. En dat is iets, dat moet je mensen ook leren, zeker ontwikkelaars, vind ik, moet je daar voorzichtig mee zijn!”*

Als de observatie van de manager klopt, kan het erop wijzen dat het team in de tussenliggende maanden moeite is gaan ondervinden om het impliciete leerproces gaande te houden. In het begin was er blijdschap en enthousiasme. De samenwerking is nieuw, het project is uitdagend, het is anders! De teamleden tolereren veel van elkaar. En dan, net als in elke relatie, kunnen er zaken insluipen. Kleine ergernissen, dingetjes die je niet verwacht had, die je niet fijn vindt. De blijde sfeer wil je niet verpesten, maar hoe kaart je het aan? We zijn toch vrienden?

De eerstvolgende retrospective is de retrospective waarin ik hen de terugkoppeling van de interviews geef en we samen een oefening doen. Tijdens die retrospective staat het samenwerkingsproces centraal. Er is reflectie op de samenwerking en een uitwisseling van gedachten, wensen, zorgen en ambities. Het is een goede eerste aanzet om een bewust leerproces rondom samenwerken en het interactieproces op te starten.

Het leerklimaat van Team 2 begint dus gunstig en dreigt in de ogen van de manager restrictief te worden. De ruimte die de retrospective biedt om het samenwerkingsproces te bespreken, nemen de teamleden met beide handen aan. Ze spreken zich uit, hier en daar nog wat voorzichtig. Gaandeweg de oefening worden ze concreter. Daarmee werken ze samen aan het opbouwen van een hoog kwalitatieve relationele praktijk.

#### 10.8.4.3 Team 3

Team 3 heeft een ongelukkige startpositie. Vanaf het begin is er al weinig ruimte geweest voor het uitwisselen van gedachten, inzichten en standpunten, laat staan het loslaten ervan. Ook was er vanaf het begin aan Nederlandse zijde weinig animo om samen te werken met de Roemeense collega's. Een relatie hebben ze niet met elkaar op kunnen bouwen. De samenwerking stagneert volledig. Het leerklimaat in Team 3 is ten tijde van hun fysieke samenzijn restrictief. Er is geen sprake van nieuwsgierigheid en er is een groot gebrek aan motivatie. Defensieve routines overheersen. Er heerst wantrouwen tussen de teamleden. De wijze waarop er door de scrumcoach en de projectmanager in een bepaalde situatie gereageerd wordt op een Roemeense ontwikkelaar die zich uitspreekt over haar ontevredenheid en frustratie geeft geen gevoel van veiligheid.

#### Fragment uit een gesprek

*“He tried to isolate me!”*

Kijkend naar de wijze waarop de teamleden met elkaar omgaan, de relationele praktijk die ze met elkaar opgezet hebben, dan is er sprake van een lage kwaliteit. Er is geen sprake van wederkerigheid en gelijkwaardigheid. Ook het besef van wederzijdse afhankelijkheid in de samenwerking om het project tot een succes te maken, ontbreekt.

## Fragmenten uit gesprekken

*“Ja, en toen werd de mening van Roemenië ook niet altijd voor serieus genomen. Want wij weten de achtergrondinformatie, wij kennen de problematiek, wij kennen wet- en regelgeving, dat is weer dat: ‘Wij zijn superieur aan Roemenië want wij weten waar we het over hebben!’ En dat heb ik toen volgens mij ook wel eens geuit van: ‘Ja maar hij, in het scrum is hij net zo gelijkwaardig als jij!’ En ik denk dat ontwikkelaars hier..., ik denk zelfs misschien Henk..., Quinten..., Roemenië meer zien als handjes bij. En niet zozeer als de mensen die ook werkelijk constructief mee gaan denken in het opbouwen!”*

*“Ik denk van ja..., hier kun je niet mee samenwerken, iemand die jouw werk gewoon weggooit!”*

*“Yah, because we tried to get things work, everything that has to be done. At least at the visual side of the current set of the application we done it in Romania and we don’t see too much or at least very very little on the Dutch side! And yes of course, it creates like a ... What are they doing, what are those guys doing? We are working here, we are trying to do our best and when someone comes with ‘Oh that is not oké, you should change that!’ It is really annoying! Oké, do you do it than! Because you haven’t been doing anything so far!”*

*“Er komt gelukkig nou een tester bij want er wordt gewoon echt bagger opgeleverd. Alex en ik, die willen best wel testen maar niet als het een grote bagger is en dan continu gevechten over ‘Ja als het er niet mooi uit ziet...’”*

*“Wij bepalen! Dan gaat het niet naar een klant toe!”*

*“Dus dat was ook de reden dat ze naar Nederland gehaald zijn om met elkaar kennis te maken want op een gegeven moment waren we gewoon een toneelspel aan het spelen ieder ochtend met de stand-up!”*

*“Jullie mogen wel fouten maken blijkbaar in het programmeren, want als wij testen komt er ongelooflijk veel bagger uit maar ik mag geen fout maken of iets vergeten tijdens het ontwikkelen! Nou die discussie is er gewoon continu en daar heb ik gewoon de buik van vol.”*

*“Ik heb iedere keer het idee dat er, kan gevoelsmatig zijn he, dat de Roemenen overal gelijk in krijgen in wat er moet gebeuren. Zo voelt het voor mij.”*

*“En dat kwam ook omdat Floris zei: ‘Ja eh..., jullie moeten je maar een beetje aanpassen.’ Ik denk: ‘Ja hallo, wij zijn niet de enige die..., die..., die zich moeten aanpassen!’”*

De relationele praktijk tussen de projectmanager, de scrumcoach en het team is ook van lage kwaliteit. De maatregel om in te grijpen op de samenstelling van het team, en de wijze waarop dat gebeurt, laat deze lage kwaliteit zien. In de relatie tussen de projectmanager en de Roemeense competence manager is eveneens sprake van een lage kwaliteit van de relationele praktijk. Bij Team 3 (en de omgeving van Team 3) is er dus sprake van een gestagneerd samenwerkingsproces, een restrictief leerklimaat met weinig psychologische veiligheid. De relationele praktijk die de scrumteamleden hebben ontwikkeld, is van lage kwaliteit.

### 10.8.5 De retrospective als leerruimte

In Team 1 en 2 blijkt de retrospective goed te gebruiken als leerruimte voor het leren samenwerken op afstand. De retrospective is de plaats buiten het reguliere werk waar reflectie mogelijk is. De retrospective kan dienen als ‘cultural island’ (Schein, 2015); een plaats waar de teamleden cultuurverschillen kunnen bespreken en overbruggen. De eerste retrospective van Team 1 is daar een mooi voorbeeld van als de teamleden directe communicatie bespreken (zie de bijlage, paragraaf 17.6). Ook blijkt uit de drie retrospectives dat de retrospective ook gebruikt kan worden om te fantaseren over een ‘betere’ samenwerkingstoekomst, waardoor de teamleden alternatieve acties kunnen onderzoeken en met elkaar uit kunnen wisselen. De retrospective hoeft niet alleen ingezet te worden als er problemen in de samenwerking geconstateerd zijn. Door regelmatig een dergelijke retrospective te doen kun je waarschijnlijk problemen voor zijn. De tweede en derde retrospective in Team 1 zijn daar een mooi voorbeeld van. Team 1 ziet de retrospective ook als leerruimte, ook op het

leerdomein van samenwerken. Ze vinden dat het uitgangspunt van verbeteren en leren steeds voor ogen gehouden moet worden, ook wat betreft de samenwerking. Eén van de teamleden heeft er uitgesproken meningen over:

#### Fragment uit een gesprek

*“Het is niet alleen een increment van de software, maar het is ook een increment en toegevoegde waarde van het team! (...) Terwijl je aan het werk bent moet je ook telkens de retrospective in je achterhoofd hebben. Je moet veel afleren wat je voorheen wel deed en het is heel belangrijk dat je het formele moment van de retrospective gebruikt. Dat moet inslijten. Je moet in je achterhoofd mee blijven nemen dat je ook als team je aan het ontwikkelen bent. Dat je niet alleen met software ontwikkeling bezig bent. Eigenlijk zou je het bij moeten houden en op moeten schrijven op het moment dat het zich voordoet. Dan ben je beter voorbereid voor de retrospective!”*

Hij vindt de retrospective vooral helpend als er grensverleggende events gebeuren, als er iets in de situatie verandert. Dat registreren mensen en dan is het gemakkelijker om daar in een retrospective naar te kijken. Als ‘het z’n gangetje gaat’ is het moeilijker terug te halen. En z’n gangetje gaan kan betekenen dat het goed gaat, maar kan ook betekenen dat het niet goed gaat (‘gezapigheid’). In Team 1 is duidelijk dat de scrummaster en de product-owner het bespreken van het samenwerkingsproces van belang vinden en daar actief op sturen. In Team 2 vinden de scrummaster en de product-owner dit ook belangrijk, maar sturen er niet op om het in een retrospective expliciet als leerdomein aan de orde te laten komen. De scrummaster lijkt aarzelend en voorzichtig. De product-owner is steeds drukker geworden met zaken ver van het team af. In Team 3 is de product-owner afwezig, wordt de scrummaster onvoldoende geaccepteerd in haar rol. Daarbij sturen de project-manager en de scrumcoach enkel op inhoud en procedure en kiezen ervoor om het interpersoonlijke proces, het interactieproces en het stagneren van de samenwerken, onbesproken te laten. Het niet gebruiken van de retrospective als leerruimte voor het samenwerken, lijkt dus eerder een kwestie van gebrek aan motivatie, onbekendheid en/of onkunde dan dat het geen geschikte leerruimte is.

De retrospective kan het impliciete leerproces vergemakkelijken. Kleine irritaties, meningsverschillen die niet begrepen worden, gedrag dat verbazing oproept, het zijn deze kleine dingen die gaandeweg het samenwerken opduiken. Daar waar je in het begin veel van elkaar tolereert, moet je gaandeweg de rit leren om hierover met elkaar in gesprek te gaan. De retrospective als leerruimte biedt een laagdrempelige manier om te spreken over de irritatiepunten die zijn ontstaan. In zo’n retrospective kun je dan samen onderzoeken en fantaseren over een gewenste toekomst en wat je ervoor kunt doen om die te bereiken (Team 2) en je kunt de retrospective gebruiken om met elkaar de lucht te klaren en verwachtingen en wensen ten aanzien van elkaars gedrag uit te wisselen (Team 1). Het brengt energie in het team.

Uit de praktijk blijkt ook dat er sturende krachten nodig zijn om het samenwerkingsproces als leerdomein centraal te zetten in een retrospective. Reflecteren op eigen handelen, moeilijke kwesties aankaarten en je eigen vooronderstellingen en aannames bevragen, vraagt moed en ondersteuning en moet geleerd worden. Dit betekent dat als deze sturende krachten in het team ontbreken, er buiten het team krachten nodig zijn die de aandacht vestigen op het samenwerkingsproces en het belang ervan als leerdomein benadrukken en faciliteren dat de teamleden kunnen leren om te leren samenwerken op afstand.

### 10.8.6 Het faciliteren van de retrospective

In de praktijk blijkt dat het als helpend ervaren wordt als een externe facilitator de retrospective begeleidt. Het geeft de scrummaster de kans om als gelijkwaardige deel te nemen. De retrospective blijkt zo ontworpen te kunnen worden dat model II gedrag gefaciliteerd wordt.

Werken vanuit een krachtperspectief, op zoek gaan naar wat al werkend is, roept weinig angst of negatieve spanning op. Het genereert eerder kracht en energie waardoor de kans op defensieve routines minder is. Door vervolgens gezamenlijk een gewenst toekomstbeeld te genereren, waarin ruimte is voor verschillen, ontstaat een lonkend perspectief wat motiverend werkt op het leerproces. Dat de relatie tussen het team en de facilitator ook een samenwerkingsrelatie is, waarin de kwaliteit van de onderlinge relatie en de kwaliteit van het interactieproces bepalend zijn voor het leerproces, blijkt uit mijn observatie en gesprekken van Team 3.

**Fragmenten uit gesprekken die exemplarisch zijn voor de relatie tussen de scrumcoach en de teamleden van Team 3**

Uitspraak van de scrumcoach: *"Dit is het falen van het team!"*

*"And everything went fine when Lucas entered the room. I don't like his attitude, he is arrogant! I don't like his attitude! He knew that we had some issues and problems communicational and additional problems. He talked with everybody, I think with Mihai, with us and he was so arrogant. He didn't come to us, no nothing. So, he is not only with us arrogant, I think, he is arrogant with this people here as well. And his attitude is different and it is not the attitude I want from a person! This is first and second he is too idealistic! I mean in theory things sounds good, oké, you know the book by heart! But in practice, if you see for so many months that things are not going, people are frustrating, are frustrated, Henk is the same he talked with Floris. So what do you do? You still continue with your theory. Is it all that you can do? This is what I cannot understand. You must adapt of that situation..., do something! Make this thing work in a way because we are lost, and he didn't do nothing from my point of view!"*

*"Nou we hebben hem een paar, we hebben hem eigenlijk heel weinig gezien. Eh..., dan begeleidde hij vooral de scrumprocessen. Dus hoe doe je zo'n pokerplanning en hoe doe je een review en hoe doe je een retrospective en hij heeft wel een paar hints gegeven, maar vooral op het scrumvlak."*

### 10.8.7 Het intervisietraject

In de gedistribueerde scrumteams komen de twee bewegingen die binnen Centric gaande zijn, te weten de invoering van scrum en het gedistribueerd software ontwikkelen, samen. Om het leerproces te ondersteunen wordt een intervisietraject opgestart. Een traject dat zich in aanvang puur richt op scrum, maar waar in de laatste bijeenkomst expliciet aandacht is voor gedistribueerde scrum. Door het intervisietraject wordt een leernetwerk opgestart; de scrummasters en product-owners van het onderdeel Cluster 1 leren elkaar kennen, wisselen ervaringen en gedachten uit, en onderzoeken gezamenlijk de verschillende perspectieven die er zijn ten aanzien van specifieke vraagstukken. In het traject is vervolgens te zien hoe de gemeenschap langzaam groter wordt. Het begint met een bijeenkomst voor alleen de scrummasters en de product-owners en het verbreedt zich naar het management. Ook het management wordt geraakt door de invoering van scrum. De veranderingen dwingen tot het komen van een nieuw collectief betekenisveld. Hoe gaan we dit aanpakken? Wat moeten we doen? De intervisiebijeenkomst biedt hen de ruimte om met elkaar in gesprek te komen, van gedachten te wisselen, elkaars perspectieven en ervaringen te horen en zo te komen tot wederzijds begrip. En van daaruit met elkaar handelingsperspectieven te ontwikkelen.

De vierde intervisiebijeenkomst staat voor het eerst expliciet in het teken van gedistribueerde scrum. De gemeenschap beperkt zich dan tot de scrummasters, maar verbreedt zich ook doordat er deelnemers aanwezig zijn uit andere Units. Op die manier worden ook de ervaringen en inzichten uit andere Centric onderdelen meegenomen in het leerproces. Wat heeft het intervisietraject betekend voor het leren samenwerken op afstand? Wat valt op? Twee zaken springen er voor mij uit:

- *Perceptie.* In de organisatie is een sterk bewustzijn van het leerproces rondom scrum en het belang van het faciliteren van dit leerproces. Door te doen, met elkaar ervaringen te delen en van gedachten te wisselen wordt als ondersteunend ervaren. Scrum wordt gezien als een leer-domein waar expliciet op geleerd kan worden. Er zijn trainingen, er is een intervisietraject,

er worden coaches aangehaakt. Deze zelfde perceptie lijkt er niet te zijn als het gaat over het gedistribueerd samenwerken. Gedistribueerd samenwerken wordt niet als een leerdomein waargenomen. Er is weliswaar aandacht voor en de betrokkenen zien het ook als een extra complicerende factor, maar het wordt niet gezien als een domein waarop bewust en expliciet geleerd kan worden. Gedistribueerd samen werken moet je leren, daar is iedereen het over eens. En er wordt mee bedoeld: leren door te doen. Dat we door te doen, impliciet en informeel leren om gedistribueerd samen te werken is één, maar het perspectief van dit hoofdstuk laat mijns inziens duidelijk het belang zien van een bewust leerproces waarbij het creëren van een leerklimaat en het faciliteren van dat leerproces erg belangrijk zijn. Het aansturen van gedistribueerde samenwerking is dan het aansturen van een leerproces.

- *Participatie.* Leren is een zaak van deelnemen en bijdragen aan de gemeenschap die ermee verbonden is. Als het om gedistribueerd samenwerken gaat, dan betekent dit participatie van al diegenen die eraan verbonden zitten, met andere woorden ook de Roemeense collega's, het Roemeense en Nederlandse management. Omdat de Roemeense collega's niet in het intervisietraject participeren, kan er geen collectief betekenisveld opgebouwd worden. Het management wordt geraakt door de verandering als gevolg van scrum. Vanuit dat perspectief zijn ze betrokken in het intervisietraject.

Maar hoe betrokken voelen zij zich in het gedistribueerd samenwerken? Voelen zij een gedeelde verantwoordelijkheid om het gedistribueerd samenwerken tot een succes te maken of ligt deze opgave wat hen betreft alleen in de teams?

Deze laatste vragen neem ik mee naar de integratie van alle bevindingen in het laatste hoofdstuk van dit proefschrift. Tot dan blijven ze in de lucht hangen.

## 10.9 Samenvatting

In dit hoofdstuk stond gedistribueerd samenwerken vanuit een leerperspectief centraal. Het is duidelijk dat samenwerken vanuit dit perspectief gezien wordt als een constructieproces waarin het interactieproces, de kwaliteit van de onderlinge relatie en participatie bepalend zijn om te komen tot een collectief betekenisveld. Gaandeweg het samenwerken ontstaat een heel scala van gemeenschappelijke gedragspatronen, gewoontes en vaste spelregels. Het gaat hierbij om impliciete ervaringskennis die het teamleden mogelijk maakt om samen te handelen.

Emoties spelen een belangrijke rol in het leerproces. Positieve emoties brengen energie in een leerproces, negatieve emoties blokkeren een leerproces. Angst en spanningen leiden tot defensieve routines en as-if gedrag waardoor het leren stagneert en de samenwerking vast komt te zitten. Als dat gebeurt, is er sprake van een venijnig probleem; alles hangt met alles samen, het is gecompliceerd en kan vanuit verschillende invalshoeken benaderd en verklaard worden. Een dergelijk probleem vraagt om een vorm van leren waarbij de onderliggende sturende waarden en bepalende variabelen onderzocht worden door te reflecteren op de eigen ervaringskennis. Door in een interactief proces van vragen stellen, uitproberen, al handelend te reflecteren kunnen teamleden nieuwe waarden vaststellen en leren om daarnaar te handelen. Om zo te kunnen leren zijn twee condities van belang. Er moet sprake zijn van een leerklimaat en er moet ruimte (tijd en plaats) zijn om te leren. Het leerklimaat valt in drie bepalende factoren uiteen: psychologische veiligheid, kwaliteit van relationele omgang en energie en motivatie bij betrokkenen. Daarnaast is facilitering van een dergelijk leerproces nodig. De facilitering richt zich dan op de procedure en het interpersoonlijk psychologisch proces. Centraal staan het uitwisselen van ervaringen, het delen van verschillende interpretaties, het onder de loep nemen van verschillende aannames, reflecteren op uitgangspunten en verwachtingen en experimenteren met andere vormen van handelen. Om dit werkbaar te maken is het van belang dat er een samenwerkingsrelatie is tussen de facilitator en het team, waarbij de nadruk ligt op het begeleiden van het proces en waarbij er sprake is van een hoge kwaliteit van de relatie.

In dit hoofdstuk heb ik ook een koppeling met de praktijk gemaakt. De gedistribueerde scrumteams binnen Centric hebben in het tot stand brengen van een collectief betekenisveld een aantal start-handicaps zoals onervarenheid met gedistribueerd werken, referentieverschillen tussen Nederland en Roemenië, beperkte waarneming van elkaars handelen en letterlijk geen gemeenschappelijke taal hebben anders dan het Engels wat voor (bijna) niemand de moedertaal is. In de context speelt angst over baanverlies. Door de focus te leggen op de drie teams is duidelijk onderscheid te zien wat betreft de overheersende emoties in het team. In Team 1 hebben positieve emoties de overhand. De onderlinge contacten en de momenten van samenwerking zijn generatief; ze moedigen aan om met elkaar in gesprek te blijven, geven energie en motivatie om voort te doen.

Team 2 start vanuit sterke positieve emoties. Het genereert enthousiasme, energie en motivatie. De samenwerking is pril; de teamleden zijn nog aan het aftasten. Drie maanden van samenwerken op afstand hebben de eerste 'verliefdheid' getemperd. Het is nog niet gelukt om deze expliciet met elkaar te bespreken. Kleine wrijvingen en irritaties zijn ontstaan. Tijdens de retrospectieve blijkt er nog voldoende motivatie te bestaan om er met elkaar over van gedachten te wisselen en toe te werken naar een gewenst toekomstperspectief.

In Team 3 hebben angst en negatieve spanningen de overhand. Een maatregel van het management blijkt geen oplossing maar heeft een versterkend effect op de negatieve emoties. Er is geen sturing op het interactie- en samenwerkingsproces. Niet door krachten in het team en niet door krachten om het team heen. Het leren samenwerken wordt niet gefaciliteerd. Defensieve routines blokkeren het leren en het samenwerkingsproces tussen de Nederlandse en Roemeense collega's stagneert.

Het leerklimaat in Team 3 is al bij aanvang ongunstig en ontwikkelt zich verder naar erg restrictief. De relationele praktijk die Team 3 heeft ontwikkeld is van een lage kwaliteit. Dit staat in schril contrast met Team 1. Het leerklimaat is ruimtescheppend en de relationele praktijk van Team 1 is van hoge kwaliteit. Het leerklimaat van Team 2 begint gunstig en dreigt in de ogen van de manager restrictief te worden. De ruimte die de retrospectieve biedt om het samenwerkingsproces te bespreken, nemen de teamleden met beide handen aan. Daarmee werken ze samen aan het opbouwen van een hoog kwalitatieve relationele praktijk.

Niet alleen bij Team 2 blijkt de retrospectieve een geschikte leerruimte. Ook in Team 1, waar de teamleden het leerproces zelf voortdurend onder de aandacht en op gang houden, blijkt de retrospectieve een geschikte leerruimte. Bovendien blijkt het als zeer ondersteunend en helpend ervaren te worden om het gedistribueerd samenwerken als leerdomein in een retrospectieve centraal te zetten en daarbij gebruik te maken van externe facilitering.

Als tot slot de koppeling met het intervisietraject wordt gemaakt, valt op dat gedistribueerd samenwerken niet gezien wordt als een leerdomein. Dan wordt ook zichtbaar dat niet iedereen die verbonden is aan dat gedistribueerd samenwerken in het leerproces participeert. Dat roept vragen op die tot het laatste slothoofdstuk in de lucht blijven hangen.

## Deel 5 Opbrengst

Dit onderzoek heeft als thema samenwerken op afstand. De aanleiding ontstaat in de praktijk; ik bots er in mijn werk als trainer/consultant volop tegenaan. Drie vragen staan centraal. Wat vraagt het om op afstand te gaan samenwerken? Hoe laat zich dat aansturen? Hoe kan ik daar vanuit mijn professionaliteit als managementtrainer/ coach/ consultant een bijdrage aan leveren? Mijn streven is om een bijdrage te leveren aan de praktijk. Al aan het begin ontstaat de mogelijkheid om in de Centric-organisatie samen met betrokkenen de zoektocht te starten. Zo start een praktijkonderzoek in een voor mij bekende omgeving. Als 'reflective' practioner-onderzoeker ga ik aan de slag.

In dit deel staat de opbrengst van mijn zoektocht centraal. Ik begin met in hoofdstuk 11 terug te kijken naar de methodologie. Ik breng daar eerst ter oriëntatie de onderzoeksvragen in herinnering en geef een reflectie op de aanpak. Ook geef ik aan waar in het onderzoeksproces de verschillende inspiratiebronnen zoals ik deze in hoofdstuk 3 heb beschreven, terug te vinden zijn en licht ik mijn keuzes toe.

Met die achtergrond vers in het geheugen maak ik de overstap naar de opbrengst. In hoofdstuk 12 doe ik verslag van de bevindingen van het eerste spoor en in hoofdstuk 13 van het tweede spoor in mijn onderzoek. In het laatste hoofdstuk, hoofdstuk 14 staan de integratie van de bevindingen en de slotbeschouwingen centraal.

## 11 DE METHODOLOGIE

### De onderzoeksvragen en reflectie

In dit hoofdstuk kijk ik terug op het onderzoeksproces. In de eerste paragraaf (11.1) grijp ik ter oriëntatie terug op mijn onderzoeksvragen. Ik breng de vragen in herinnering waarmee ik gestart ben en toon hoe het onderzoek zich ontwikkeld heeft. In paragraaf 11.2 kijk ik terug naar de uitgangspunten waar ik mijn onderzoek mee begonnen ben. Hoe heb ik daar invulling aan kunnen geven?

#### 11.1 De onderzoeksvragen

##### 11.1.1 De globale vragen waar ik mee gestart ben

In mijn praktijk stuit ik op veranderingen in de wereld van werk. De organisaties waar ik voor werk worstelen met de nieuwe ontwikkelingen die de informatie- en communicatietechnologie met zich meebrengt op het vlak van samenwerking in organisaties. In het bijzonder rondom het thema samenwerken op afstand en hoe dat aan te sturen word ik om ondersteuning en advies gevraagd. Ik kan op dat moment niets betekenen. Ik weet de antwoorden niet. Het is daarom dat ik besluit om een zoektocht te starten naar het thema samenwerken op afstand. Op die manier hoop ik een bijdrage te kunnen leveren aan de praktijk en tevens verder te werken aan mijn eigen professionalisering. De ontwikkelingen zijn nieuw, de mensen in de praktijk zijn aan het leren om te gaan met de veranderingen. Door de mensen in de praktijk wordt kennis opgedaan rondom het samenwerken op afstand. Bij hen aansluiten en hen maximaal betrekken in mijn zoektocht is dan een logische keuze.

Centrale vragen waar ik mee start zijn: Wat vraagt het van mensen om op afstand te gaan samenwerken? Vanuit mijn invalshoek zie ik samenwerken primair als een menselijke activiteit. Deze eerste vraag heeft dan ook betrekking op de sociale en interpersoonlijke aspecten van het samenwerken op afstand. Als ik samen met collega's aan iets moet werken terwijl mijn collega teamleden op fysieke afstand zitten, wat betekent dat dan in sociaal psychologisch opzicht? Waar lopen we tegenaan? Wat moeten we dan in onze onderlinge interactie meer, minder of anders doen dan als we in elkaars nabijheid zijn? En wat vraagt dat dan van ons? Het is ook de vraag naar of en zo ja wat we dan moeten leren. Hoe laat zich dat aansturen? Het is de vraag naar wat het aansturen van een dergelijk samenwerkingsproces vergt van degene die daar leiding of sturing aan geeft. Wat is van belang? En wat betekent dat voor de selectie en opleiding van de mensen die deze rol vervullen? Hoe kan ik hierin vanuit mijn professionaliteit als managementtrainer/coach/consultant een bijdrage aan leveren? Dat is tot slot de vraag naar: wat betekenen deze ontwikkelingen voor de bijdrage die een managementtrainer/coach/consultant kan leveren? Op welke wijze, met wat en in welke vorm kan een zinvolle bijdrage geleverd worden?

##### 11.1.2 Afgebakende onderzoeksvragen: op reis

Doordat al in het begin van mijn zoektocht de mogelijkheid zich voordoet om binnen Centric aan de slag te gaan en praktijkrelevantie voor Centric leidend is, ontstaat als vanzelf een nadere afbakening van de onderzoeksvragen. De vragen spitsen zich toe op gedistribueerde teams die software ontwikkelen met behulp van de scrummethodiek. Twee thema's komen daarmee centraal te staan: kritische factoren in het sociaal psychologische proces van samenwerking op afstand en scrum als ontwikkelmethodiek.

Ten aanzien van het eerste thema spelen de vragen: Hoe kunnen we het samenwerken in gedistribueerde teams binnen Centric succesvol maken? Deze vraag geeft subvragen. Wat ervaren de betrokkenen binnen Centric als kritische factoren in het samenwerken op afstand. Wat hebben ze ontdekt wat werkt? Waar liggen moeilijke punten? Wat betekent dit voor het handelen van de betrokkenen? Hoe zijn deze kritische factoren gericht in te zetten om het samenwerkingsproces te verbeteren?



Deze vragen richten zich heel specifiek op wat voor Centric in het samenwerkingsproces van belang is bij het gedistribueerd software ontwikkelen. Wat vraagt het in sociaal psychologisch opzicht van de scrumteamleden om gedistribueerd software te ontwikkelen? Wat vraagt het in de begeleiding van de gedistribueerde teams? Wat vraagt het van het handelen van diegenen die de rol hebben om deze gedistribueerde samenwerking vorm te geven en te begeleiden?

Ten aanzien van het tweede thema speelt de vraag: Hoe kan scrum in het samenwerken op afstand helpend zijn? Deze vraag valt eigenlijk in drie subvragen uiteen.

- De eerste subvraag is: Wat maakt dat scrum helpend kan zijn in het samenwerken op afstand? In de eerste verkenning komt naar voren dat scrum als een helpende methodiek gezien wordt als het gaat om samenwerken op afstand. Ik ben benieuwd naar hoe dat kan. Wat heeft scrum dat helpend kan zijn in het samenwerkingsproces? Wat kan daar een verklaring voor zijn? En waardoor wordt het als helpend ervaren in de praktijk?
- De tweede subvraag is: wat er voor nodig is om het helpend te laten zijn? Wat is er voor nodig om scrum werkend te laten zijn, ook over grenzen?

### 11.1.3 Emergente onderzoeksvragen: op excursie

Vanuit de behoefte om de gedistribueerde scrumteams te ondersteunen in hun samenwerkingsproces ontstaan nieuwe vragen. Hoe kunnen we ervoor zorgen dat de samenwerking in het gedistribueerde team in de toekomst succesvoller is? Hoe kunnen we scrum daarbij gebruiken? Tijdens het onderzoek starten een aantal gedistribueerde scrumteams. Het is voor het eerst dat de teamleden met elkaar samenwerken en zeker ook in deze vorm. Welke mogelijkheden brengt scrum met zich mee om gedistribueerde samenwerkingsprocessen te faciliteren? De retrospective lijkt potentie te hebben als leerruimte voor het gedistribueerde samenwerkingsproces. Wat is er voor nodig om samenwerking op afstand te zien als een leerproces? Onder welke condities is dat mogelijk? Wanneer is het niet mogelijk? Welke eisen stelt het aan de facilitering? Hoe is het kansrijk en toekomstgericht in te zetten?

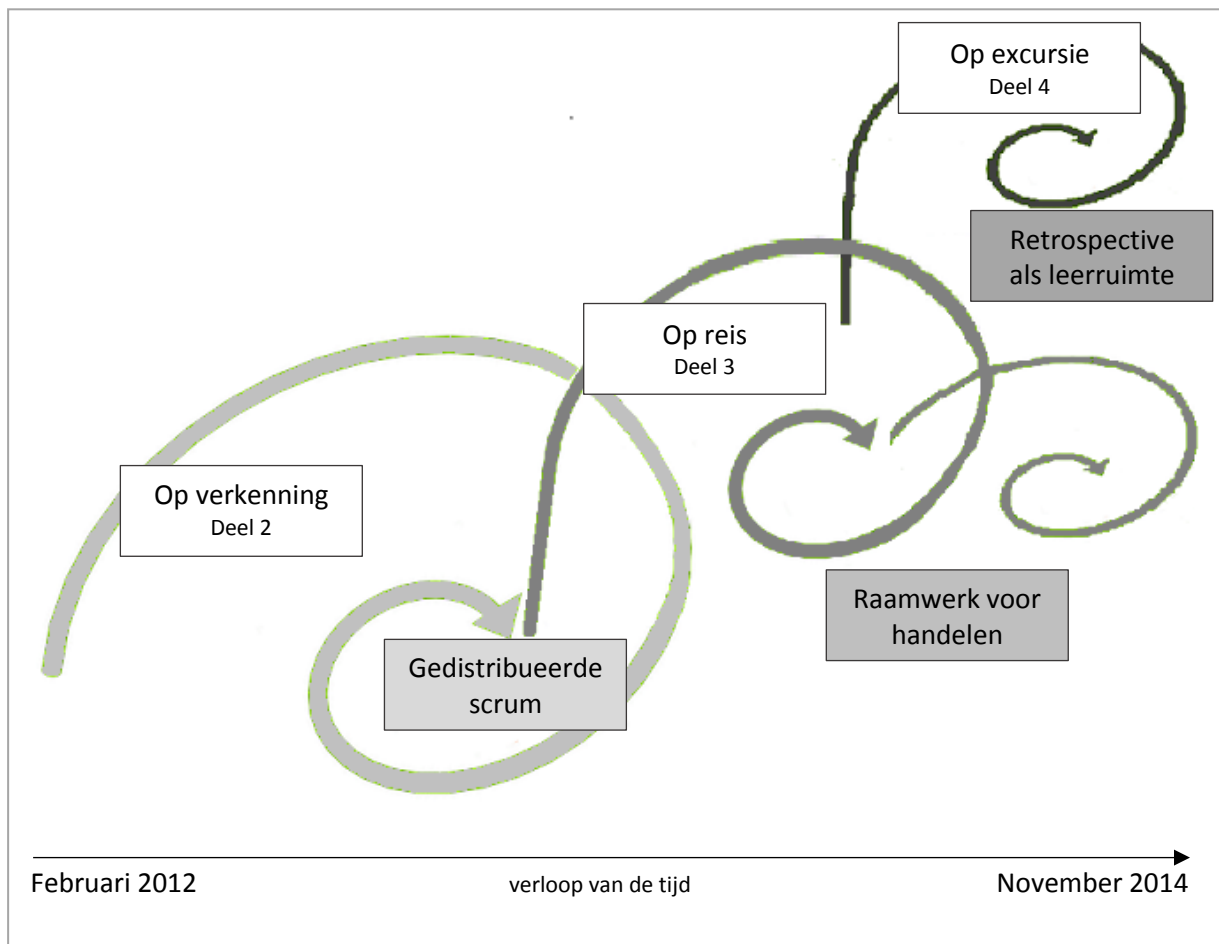
### 11.1.4 Resumé

In de onderstaande tabel worden de onderzoeksvragen weergegeven.

<b>Globale vraagstelling</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Wat vraagt het van mensen om op afstand te gaan samenwerken?</i></li> <li>2. <i>Hoe laat zich dat aansturen?</i></li> <li>3. <i>Hoe kan ik hieraan vanuit mijn professionaliteit als managementtrainer/coach/consultant een bijdrage leveren?</i></li> </ol>
<b>Afbakening</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Hoe kunnen we het samenwerken in gedistribueerde teams binnen Centric succesvol maken?</i></li> <li>2. <i>Hoe kan scrum in het samenwerken op afstand helpend zijn?</i></li> </ol>
<b>Opkomende vragen</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Hoe kunnen we ervoor zorgen dat de samenwerking in het gedistribueerde team in de toekomst succesvoller is?</i></li> <li>2. <i>Hoe kunnen we scrum daarbij gebruiken?</i></li> </ol>

*Weergave van de onderzoeksvragen*

In de onderstaande figuur worden de drie bewegingen die in het onderzoek terug te vinden zijn, namelijk verkenning (op verkenning), afbakening (op reis) en opkomende vragen (excursie) weergegeven. In de figuur is ook zichtbaar gemaakt welk resultaat de afzonderlijke beweging heeft opgeleverd. Door drie verschillende tinten te gebruiken heb ik een duidelijk onderscheid tussen de drie bewegingen willen maken.



*De drie bewegingen in het onderzoek*

## 11.2 Reflecties op de aanpak en de methodologie

Door de jaren heen heb ik een sociaal relationeel constructionistisch perspectief ontwikkeld wat ik meeneem in dit onderzoek. Ik ben aan de slag gegaan zonder vaststaand plan van aanpak. In een organisatie die ondertussen volop in beweging is, waar heel veel tegelijkertijd tussen veel verschillende mensen gebeurt. Op voorhand had ik bedacht dat het waarschijnlijk veel flexibiliteit zou vragen. En ook de alertheid om in te springen op situaties die zich voordoen, en tegelijkertijd bewust te zijn van de alternatieven. Wat is de beste manier om dit aan te pakken? Welke mogelijkheden zijn er? Wat is haalbaar? Als een klusjesman die zich in iedere situatie die zich voordoet opnieuw moet bezinnen wat in die situatie, op dat moment, onder die condities voor dát vraagstuk de beste manier is om het aan te pakken.

Haalbaarheid speelt een belangrijke rol. Dat betekent de bewoners erbij betrekken. Samen zoeken en puzzelen op de mogelijkheden. Accepteren dat praktische bezwaren een rol spelen. Omdat er voortdurend bijgesteld zal moeten worden is het belangrijk om daar expliciet over te zijn en aan te geven wat de reden van de bijstelling is. De klusjesman leert gaandeweg. Pas na afloop, terugkijkend,

kan de klusjesman staat opmaken. Wetende dat deze unieke situatie niet meer terugkomt, is het toch de opgave om er lessen voor de toekomst uit te halen. In de volgende paragraaf kijk ik terug. Hoe heb ik mijn zoektocht aangepakt? Hoe heeft dat uitgepakt?

### 11.2.1 De uitgangspunten

In deel 1 hoofdstuk 2 heb ik mijn perspectief toegelicht en deze vertaald naar uitgangspunten en een leidraad voor het onderzoek en mijn handelen. Wat is daarvan terechtgekomen? Ik loop de onderdelen langs.

Ontologie en epistemologie	Meervoudige werkelijkheid, gezamenlijke constructie in sociale relationele processen, niet los te zien van een lokaal-historische gemeenschap Taal als vorm van sociale actie Onderzoeker medebepalend	Aandacht voor verschillende perspectieven Focus op interpretaties, ervaringen en betekenisgeving van betrokkenen Focus op processen Aandacht voor de specifieke context Onderzoek als on-going proces van betekenisconstructie; betekenis genereren Co-creatie van kennis; participeren Onderzoek, leren, veranderen valt samen Aandacht voor perspectief en houding van onderzoeker
----------------------------	--	---

#### *Raamwerk van het onderzoek*

- *Meervoudige werkelijkheid.* In mijn onderzoek heeft aandacht voor verschillende perspectieven centraal gestaan. Betrokkenen bij het onderzoek hebben verschillende posities in de organisatie en komen vanuit verschillende vestigingen, waardoor vanuit verschillende invalshoeken naar het gedistribueerd samenwerken gekeken wordt. De betrokken locaties zijn Nederlandse vestigingen (Gouda, Son en Deventer), en de Belgische en Roemeense vestiging. De data zijn verzameld door gesprekken te voeren en door bijeenkomsten bij te wonen of te begeleiden. In de gesprekken die ik gevoerd heb, heeft de focus gelegen op interpretaties, ervaringen en betekenisgeving van betrokkenen. Ook tijdens de intervisiebijeenkomsten en de begeleide retrospectives heeft de focus gelegen op de interpretaties, ervaringen en betekenisgeving van de teamleden.
- *Gezamenlijke constructie in sociaal-relationale processen.* Het onderzoek heb ik beschouwd als een on-going proces van betekenisconstructie. In mijn zoektocht staat interactie en een gezamenlijk proces van betekenisgeving centraal. Dit heeft vorm gekregen door op verschillende momenten en in de verschillende constellaties (bijeenkomsten scrumcoaches, intervisiebijeenkomsten, retrospectives en raamwerkbespreking) gezamenlijke terugkoppelingen te organiseren. Hierbij lag de focus op het proces oftewel de wijze waarop de betrokkenen onderling en de betrokkenen en ik in interactie waren. Ook de samenvattingen die ik na afloop van de interviews naar de betrokkenen heb teruggekoppeld, zijn naast een toets op een correcte weergave van het gesprek ook bedoeld om te komen tot gezamenlijke constructie en om de opgedane inzichten generatief te gebruiken en nieuwe kennis te genereren.
- *Co-creatie van kennis; participeren.* Door te werken met de aandachtspunten die in de verschillende teams op verschillende momenten spelen leren de betrokkenen zelf van het onderzoek. Ook tijdens de intervisiebijeenkomsten staan het leerproces en de ervaringsuitwisseling van de betrokkenen centraal. Een aantal betrokkenen hebben na afloop van het interview gezegd dat zij als gevolg van eigen reflecties tijdens het gesprek tot nieuwe inzichten gekomen zijn. De interviews zijn dus niet alleen voor mij, maar ook voor deze betrokkenen leerzaam geweest. Door met enkele betrokkenen regelmatig te reflecteren op het leerproces is eveneens nieuwe kennis gecreëerd. Door bovenstaande, en zeker ook door langdurig betrokken te zijn bij de organisatie, zijn onderzoek, leren en veranderen samen komen te vallen. Het onderzoek heeft in interactie met de betrokkenen vorm gekregen. Dit uitte zich in gezamenlijke agendavorming en gezamen-

lijke vormgeving van bijeenkomsten. Tijdens het onderzoek heb ik zelf niet alleen veel geleerd als onderzoeker, maar zeker ook als trainer/ consultant.

- *Lokaal-historische gemeenschap.* Aandacht voor de specifieke context heb ik in dit onderzoek gerealiseerd door langdurig betrokken te zijn, rond te 'slenteren' in de organisatie en gebruik te maken van 'dikke' beschrijvingen.
- *Taal als vorm van sociale actie.* In het onderzoek heb ik geprobeerd zoveel mogelijk 'stemmen' te betrekken en steeds gezocht naar het tot stand brengen van een dialoog. Tijdens de groepsbijeenkomsten heeft dat vorm gekregen door in het faciliteren iedere betrokkene de ruimte te geven om zich te uiten. In de terugkoppeling van het raamwerk heb ik geprobeerd om een dialoog op gang te brengen tussen Roemenië, België en Nederland, en tussen scrumteamleden en management. In mijn taalgebruik ben ik zorgvuldig geweest en heb ik geprobeerd om zoveel mogelijk aan te sluiten bij de taal van de betrokkenen.

Door de manier waarop ik in dit proefschrift verslag doe van mijn onderzoek probeer ik een taal te gebruiken die inclusief is en niemand uitsluit. Door tijdens de terugkoppelingen naar de organisatie te kiezen voor PowerPoint presentaties in plaats van geschreven tekst, heb ik een vorm gekozen die aansluit bij wat de organisatie gewoon is te doen.

- *Onderzoeker medebepalend.* Tijdens de hele periode ben ik me sterk bewust geweest van het feit dat mijn houding en de wijze waarop ik in interactie met de betrokkenen aanwezig ben, medebepalend is voor de resultaten. Ik heb geprobeerd om naar alle betrokkenen een houding van gelijkwaardigheid, wederkerigheid, en respect te tonen en integer, authentiek en toegankelijk te zijn. Dit heeft gemaakt dat ik veel aandacht heb geschonken aan de wijze van contact maken en contact onderhouden met de betrokkenen. Zo heb ik alle betrokkenen minimaal één keer face-to-face ontmoet en er face-to-face een gesprek mee gevoerd. Ook heb ik met alle betrokkenen informele contactmomenten gezocht en gevonden zoals bijvoorbeeld lunchbijeenkomsten, koffiepauzes, activiteiten buiten het werk, et cetera. Daarnaast heb ik de betrokkenen voortdurend op de hoogte gehouden. Alle geluidsopnames, foto's en andere beelden zijn met toestemming van de betrokkenen gemaakt. In de interviews met de betrokkenen is de houding van gelijkwaardigheid, wederkerigheid en respect terug te vinden in mijn keuzes voor transparantie over de doelstelling en de vervolgstappen, het benadrukken van het belang van het perspectief, de ervaringen en belevingen van de ander, onbevangen luisteren en oprechte nieuwsgierigheid naar het verhaal van de ander. Tijdens groepsbijeenkomsten heb ik mezelf geïntroduceerd en ben ik transparant geweest over mijn doelstelling. Tijdens grotere bijeenkomsten ben ik op de achtergrond gebleven. Tijdens het begeleiden van de retrospectives heb ik de nadruk gelegd op de rol als facilitator van een leerproces. In het geven van mijn eigen visie, oordeel of kennis ben ik voortdurend terughoudend geweest. Daar waar dit aan de orde was, heb ik een toelichting gegeven op mijn redenen om terughoudend te zijn. Centraal in mijn toelichting stond mijn wens om het perspectief van de ander te leren kennen en de overtuiging dat de mensen in de praktijk de deskundigen zijn. Ik heb door bijeenkomsten te faciliteren, geprobeerd om te zorgen voor condities voor dialoog en heb geprobeerd een ruimte te creëren waarin iedere stem gehoord wordt en de betrokkenen de ruimte voelden om met hun mening te komen. Op die manier heb ik in plaats van te spreken over respect geprobeerd dit in mijn gedrag te concretiseren.
- *Sterkteperspectief en toekomstgericht.* In het onderzoek ben ik voortgegaan op wat al werkt in de praktijk. En dat heb ik gegrepen als kans om een gewenste toekomst te creëren. De wijze waarop ik de retrospectives heb vormgegeven zijn daar een uiting van. Ook is, door de kritische factoren niet te zien als 'problemen die aangepakt moeten worden' maar als aanknopingspunten voor het starten van een leerproces en dialoog, een nieuw perspectief met nieuwe mogelijkheden ontstaan. In de interviews heb ik zonder de moeilijkheden te negeren aandacht gehad voor wat wel lukt en wat wel goed gaat.

- *Bijdrage aan de praktijk.* Met het onderzoek heb ik een bijdrage geleverd aan de praktijk door de betrokkenen te ondersteunen bij eigen praktijkvragen. Bruikbare en implementeerbare kennis is gegenereerd door de retrospectives te gebruiken als leerruimte. De wijze waarop de retrospective vorm heeft gekregen levert ook een bijdrage op voor mijn eigen beroepspraktijk en voor collega trainers/consultants.

### 11.2.2 Bricolage en de verschillende inspiratiebronnen

In hoofdstuk 3 heb ik duidelijk gemaakt dat ik als een klusjesman te werk zal gaan. Zonder vast plan van aanpak, flexibel en met de alertheid om in te springen op situaties die zich voordoen met de verschillende onderzoeksstrategieën bij de hand. Wat heb ik waar gedaan? En waarom heb ik daar voor gekozen?

Praktijkonderzoek (3.3)	Bricolage; samenhang in generativiteit (3.4)
Onderzoeksstrategieën	Inspiratiebronnen: Participatory action research (3.4.1) Case study (longitudinaal, kwalitatief) (3.4.2) Grounded theory (3.4.3) Naturalistic Inquiry (3.4.4) Fourth generation evaluation (3.4.5) Narratieve benadering (3.4.6)

- *Participatory action research.* Ik heb deze onderzoeksstrategie op twee verschillende momenten ingezet: bij het opzetten van het intervisietraject voor de scrummasters en product-owners en bij het begeleiden van de gedistribueerde scrumteams.

De eerste kans voor een participatory action research doet zich voor als de mensen die als scrummaster en product-owner bij de invoering van scrum betrokken zijn, aangeven behoefte te hebben aan ondersteuning. De vraag is dan hoe kunnen we de invoering van scrum als leerproces vorm geven? Een intervisietraject met verschillende bijeenkomsten wordt opgezet. Het is bedoeld om de scrummasters en product-owners te ondersteunen in hun leerproces en manieren van handelen te ontwikkelen door ervaringen en inzichten uit te wisselen. Drie vragen staan centraal. Hoe kunnen we scrum binnen Centric werkend laten zijn? Waar lopen we tegenaan en wat kunnen we van elkaar leren? Nadat er een aantal maanden in verschillende teams ervaring is opgedaan met gedistribueerde scrum worden twee vragen toegevoegd voor een intervisiebijeenkomst speciaal voor scrummasters van gedistribueerde scrum. Wat werkt als het gaat om gedistribueerde scrum binnen Centric? Welke vraagstukken spelen er rondom gedistribueerde scrum? Door te kiezen voor deze onderzoeksstrategie kan ik een bijdrage leveren aan de praktijk van de betrokkenen en leren over (gedistribueerde) scrum binnen Centric.

De tweede kans voor participatory action research doet zich voor als ik betrokken raak bij het eerste gedistribueerde scrumteam. De scrumteamleden willen hun eigen samenwerkingsproces verbeteren en graag betrokken zijn in het onderzoek. Centrale vraag is of de retrospective gebruikt kan worden als leerruimte om samen te werken aan het samenwerken op afstand? Kan dat toekomstgericht vorm worden gegeven?

Deze onderzoeksstrategie biedt naast de mogelijkheid tot beantwoording van de centrale vraag tevens de mogelijkheid om het handelingsrepertoire van alle betrokkenen (mijzelf als professional inclusief) uit te breiden. Ook biedt het kansen om huidige modellen te beproeven. Om bovenstaande redenen heb ik er op deze plaats voor gekozen.

- *Grounded theory*. Bij aanvang van mijn onderzoek (eerste beweging; stap 1 en stap 2) wilde ik de relevantie van het onderwerp en de relevantie voor de Centric praktijk verkennen. Grounded theory biedt mij de mogelijkheid om ‘de grond te ontginnen’, te komen tot een globale eerste verkenning van mijn onderzoeksthema via verschillende bronnen: de literatuur, conversaties, eigen geschiedenis. Deze onderzoeksstrategie voedt mijn intuïtie en geeft de mogelijkheid tot het geleidelijk ontwikkelen van een gevoel van wat belangrijk is. Op die manier kan geleidelijk een beeld ontstaan. Ook biedt het de mogelijkheid tot een momentopname. Het geeft groei en flexibiliteit. Vandaar dat ik voor deze strategie bij aanvang heb gekozen.  
Een tweede moment om te kiezen voor grounded theory doet zich voor op het moment dat de centrale vraag is wat voor Centric kritische factoren zijn in het gedistribueerd samenwerken. De strategie biedt me de mogelijkheid om inductief een raamwerk op te bouwen over een reële situatie. Vanuit een open, luisterende houding kan ik categorieën ontdekken. De strategie biedt me ook de mogelijkheid om dit raamwerk samen met de betrokkenen op te bouwen door ze actief te betrekken in het recursieve proces. Daarom kies ik op deze plaats voor grounded theory. Met het oog op de centrale vragen ‘Hoe kan scrum helpend zijn in het samenwerken op afstand?’ en ‘Wat is er voor nodig om scrum helpend te laten zijn?’ gebruik ik ook grounded theory. Er is geen leidende theorie en deze onderzoeksstrategie geeft de mogelijkheid om een verklarende theorie te genereren vanuit een reële situatie, daarbij gebruikmakend van verschillende methoden van dataverzameling. Ik maak gebruik van interviews, groepsgesprekken en literatuuronderzoek als tweede stem.
- *Naturalistic inquiry*. Deze onderzoeksstrategie heeft me tijdens mijn verkenning (stap 2 en 3) geïnspireerd als het gaat om het open en onbevangen waarnemen en via verschillende methoden data te verzamelen. Het heeft me geïnspireerd tot de keuze om voor langere tijd betrokken te zijn. Tot slot heeft naturalistic inquiry me geïnspireerd tot het werken met ‘peers’ ofwel onderzoeks‘maatjes’ in de organisatie. Omdat het onmogelijk is om overal bij aanwezig te zijn, onmogelijk om alles te horen van wat er in een context speelt en omdat er veel tegelijkertijd op verschillende plaatsen gebeurt, heb ik ervoor gekozen om regelmatig met een aantal betrokkenen, die vanuit verschillende invalshoeken betrokken zijn, samen te zitten en te komen tot een gezamenlijke constructie. Op deze wijze hoop ik tevens te voorkomen dat ik te zeer vast kom te zitten in mijn eigen interpretatie als gevolg van mijn langdurige aanwezigheid en mijn sterke verbondenheid met Centric.
- *Fourth generation Evaluation*. Deze onderzoeksstrategie heb ik gebruikt bij het evalueren van de begeleide retrospectives in de teams om zo zicht te krijgen op de beleving van de betrokkenen ten aanzien van het nut van de retrospectieve en van de vorm waarin de retrospectieve gegoten was. De inzichten die het oplevert dienen ter verbetering van de retrospectieve. Deze manier van onderzoek doen geeft de mogelijkheid om recht te doen aan de ervaring en de beleving van de betrokkenen, de focus te houden op het sociaal-relationale proces en biedt mogelijkheden om inzichten te genereren die bruikbaar zijn voor en in die specifieke context. Om die redenen heb ik voor deze manier van evalueren gekozen.
- *Narratieve benadering*. Ik heb me op verschillende plaatsen door deze onderzoeksbenadering laten inspireren. In een aantal interviews heb ik gevraagd naar verhalen over samenwerkings-situaties binnen scrum. Ik heb daarvoor gekozen om verhalen over concrete ervaringen te horen in plaats van over ‘wat mensen denken’. Ook heb ik bij de start van het traject met de scrum-coaches om dezelfde reden voor een narratieve benadering gekozen.  
In dit proefschrift kies ik ook voor een narratieve benadering. Ik geef in de bijlage een verhalend verslag om met gebruikmaking van dikke beschrijvingen en veel details, er voor te zorgen dat er ook een bredere context zichtbaar is. Hierdoor ontstaat de mogelijkheid voor de lezer om te bepalen in hoeverre deze situatie lijkt op andere situaties en in hoeverre de bevindingen vertaald kunnen worden naar een andere setting. Aantonen dat de bevindingen en conclusies toepasbaar zijn op andere situaties is namelijk niet mogelijk. Het gaat immers slechts om één verhaal in een hele specifieke context. Door de narratieve benadering heb ik me ook laten inspireren tot een ‘praten met’ stijl om zo voor meerdere gemeenschappen toegankelijk te zijn.

### 11.2.3 Tot slot

In dit hoofdstuk heb ik teruggekeken op het onderzoeksproces. Ter oriëntatie ben ik het hoofdstuk begonnen met de vragen waar ik mijn zoektocht mee gestart ben en heb ik laten zien hoe het onderzoek zich ontwikkeld heeft. Ik heb teruggekeken naar de uitgangspunten waar ik mijn zoektocht mee gestart ben. Ik concludeer dat ik daar op verschillende manieren invulling aan heb kunnen geven.

Ook heb ik aangegeven waar in het proces de verschillende inspiratiebronnen terug te vinden zijn en waarom ik ervoor gekozen heb. Ik heb verslag gedaan over hoe ik te werk ben gegaan. Zoals de klusjesman achteraf kan vertellen waar hij wat met welke reden gedaan heeft.

In de volgende hoofdstukken staat de opbrengst van mijn zoektocht centraal en beschrijf ik wat de zoektocht heeft opgeleverd.

## 12 OPBRENGST VAN HET EERSTE SPOOR

### De reis

#### 12.1 Inleiding

Na de verkenning ben ik op zoektocht gegaan *in* en *met* een deel van de Centric organisatie. De vragen spitsen zich toe op het samenwerken in gedistribueerde scrumteams. Twee thema's zijn centraal komen te staan: kritische factoren in het sociaal psychologisch proces van samenwerking op afstand en scrum als ontwikkelmethodiek.

Met betrekking tot het eerste thema is de centrale vraag: Hoe kunnen we het samenwerken in gedistribueerde scrumteams binnen Centric succesvol maken? Subvragen daarbij zijn:

- Wat ervaren de betrokkenen binnen Centric als kritische succesfactoren?
- Wat blijkt in de Centric-praktijk te werken?
- Welke vraagstukken spelen in de praktijk? Waar liggen moeilijke punten?

Achterliggende bedoeling is het ontwikkelen van een raamwerk op basis waarvan de betrokkenen gericht kunnen handelen. De insteek is om de betrokkenen te ondersteunen in hun zoekproces. Ik heb gedurende 2½ jaar een aantal wegen bewandeld. Om de vragen te beantwoorden heb ik gesprekken gevoerd, bijeenkomsten bijgewoond en ben ik een samenwerkingstraject met scrumcoaches begonnen. Om de betrokkenen te ondersteunen in hun leerproces is tegelijkertijd een intervisietraject opgestart. Ook ben ik een tweede spoor begonnen met drie scrumteams (hoofdstuk 9 en 10). Ook uit die samenwerkingen zijn bevindingen boven komen drijven. En al die tijd ben ik mee blijven kijken met de organisatie en heb ik regelmatig gesprekken met sleutelpersonen gehad om op de hoogte te blijven. Uiteindelijk is het tijd om deze bevindingen samen te brengen en in het veld terug te brengen door ze terug te koppelen naar de betrokkenen. Om ze te toetsen, van praktisch nut te laten zijn voor de organisatie en om nieuwe inzichten te genereren.

In dit hoofdstuk staat de terugkoppeling van de bevindingen naar de betrokkenen centraal. In de eerste paragraaf (12.2) doe ik verslag van de aanpak, in de tweede paragraaf (12.3) geef ik het raamwerk, ofwel een deel van de inhoud van de terugkoppeling weer. Die valt uiteen in twee onderdelen: kritische factoren en sturende krachten in het scrumteam (paragraaf 12.3.1) en kritische factoren en sturende krachten in de omgeving van het scrumteam (paragraaf 12.3.2). In paragraaf 12.4 beschrijf ik het andere deel van mijn terugkoppeling: een top 5 van voorlopige conclusies en aanbevelingen. In de daarop volgende paragraaf (12.5) geef ik de bevindingen weer van de verschillende terugkoppelingen. In paragraaf 12.6 geef ik daar een reflectie op. Tot slot is in paragraaf 12.7 de samenvatting te lezen.

#### 12.2 Aanpak

Na het verzamelen van de informatie is het tijd om de bevindingen samen te brengen in een overzichtelijk geheel. En deze terug te koppelen naar de betrokkenen. Ik zie de bevindingen als voorlopige conclusies. Door ze terug te koppelen naar de betrokkenen en een dialoog op gang te brengen over deze bevindingen, hoop ik nieuwe inzichten te genereren. En de organisatie te faciliteren in het verdere leerproces. De bedoeling is om een terugkoppeling te organiseren waar alle betrokkenen, dus collega's uit Nederland, België en Roemenië, aan deel kunnen nemen. Dit stuit op twee bezwaren: Ten eerste praktische bezwaren (technische bezwaren en bezwaren als gevolg van het tijdsverschil), ten tweede bezwaren in verband met de taal. De ervaring van het afgelopen jaar heeft geleerd dat het voor een aantal mensen niet gemakkelijk is om in het Engels discussies te voeren over niet-technische, niet-software gebonden onderwerpen. Het onvoldoende machtig zijn van de Engelse taal werpt een drempel op en het gevolg is dat er niet of nauwelijks discussie ontstaat. Daardoor zal een onderlinge dialoog onvoldoende uit de verf komen. Na over en weer zoeken ontstaat een gesplitste opzet, het best haalbare.



De eerste terugkoppelingsbijeenkomst is in de VCR (video conference room) met de Roemeense collega's. Aanwezig in Iasi zijn de competence managers en de scrumteamleden van de scrumteams waar ik mee gewerkt heb. Tijdens de terugkoppeling maak ik geluidsopnames die, naar later blijkt, mislukken. De terugkoppeling naar Iasi bestaat uit een PowerPoint presentatie van de voorlopige bevindingen en wordt gevolgd door een gezamenlijke discussie.

De tweede bijeenkomst is een dag later in Gouda met de Nederlandse en de Belgische collega's. Aanwezig zijn twee personen uit de directie, verschillende managers en scrumteamleden. Eén van de vier Roemeense competence managers sluit later via een Skype verbinding aan. Op die manier ontstaat toch enige uitwisseling. Mijn terugkoppeling bestaat uit een PowerPoint presentatie, gevolgd door discussie in subgroepen met aansluitend een terugkoppeling uit die subgroepen met mogelijkheid voor het stellen van vragen en plenaire discussie. Voor het vormen van de subgroepen kies ik een pragmatische aanpak die weinig tijdverlies met zich meebrengt; de aanwezigen zitten verdeeld aan 5 verschillende tafelblokken. Iedere tafel vormt een subgroep. Na afloop wordt de PowerPoint presentatie op SharePoint gezet, zodat deze voor de hele organisatie toegankelijk is. Een week na de presentatie in Gouda is een vervolgbijeenkomst waarin een gezamenlijke discussie tussen Nederlandse, Belgische en Roemeense collega's plaatsvindt. Aanwezig is de technisch manager, de Roemeense competence managers, de nieuwe directeur Roemenië, een Belgische manager en een Nederlandse manager. Er is een virtuele kamer gecreëerd. Mensen sluiten aan vanuit VC rooms in Gouda, Iasi, Oostkamp en vanuit thuis. Voor de terugkoppeling gebruik ik een PowerPoint presentatie. Ik kies in alle gevallen voor een PowerPoint presentatie omdat dit voor de organisatie een manier is die ze gewoon zijn. Terugkoppelingen op papier worden in de regel niet of nauwelijks gelezen.

## 12.3 Voorlopig raamwerk

Om de terugkoppeling van de bevindingen samen te brengen in een overzichtelijk geheel doorloop ik eerst alle bevindingen uit de observaties, de gesprekken en de bijeenkomsten. Ook lees ik mijn verslag door om eigen indrukken, observaties, gebeurtenissen in de zijlijn en informele gesprekken mee te kunnen nemen in het geheel (zie de bijlage). De bevindingen die voortkomen uit het samenwerken met de drie scrumteams neem ik ook mee. Ik kom tot het volgende raamwerk.

Mijn bevindingen vallen in twee, sterk met elkaar samenhangende thema's, uiteen. Het eerste thema betreft kritische factoren in het gedistribueerd samenwerken in scrumteams, het tweede thema zijn de sturende krachten. Ik onderscheid sturende krachten in het scrumteam en sturende krachten in de omgeving van het scrumteam. Als één van deze sturende krachten afwezig is of de rol niet goed vervuld wordt, (en daarmee onvoldoende of niet gestuurd wordt op deze kritische factoren), dan is succesvolle samenwerking in gevaar.

### 12.3.1 Sturende krachten en kritische factoren in het scrumteam

#### 12.3.1.1 Sturende krachten in het scrumteam

Er zijn drie sturende krachten in het scrumteam. Deze sturende krachten spelen een belangrijke rol in het sturen op de onderstaande kritische factoren. De wijze waarop deze sturende krachten invulling krijgen bepaalt in sterke mate *of* en *hoe* succesvol de samenwerking in het gedistribueerde scrumteam is. De sturende krachten zijn de scrummaster, de product-owner en de technical lead(s) in het development team.

- *De scrummaster.* De scrummaster speelt een hele belangrijke rol in het faciliteren van het groepsproces in het development team en het sturen op de procedures, het achterliggende gedachtegoed van scrum en de wijze waarop er in het scrumteam gewerkt wordt. Dat betekent dat de scrummaster moet beschikken over faciliterende vaardigheden, zicht moet hebben op groepsprocessen, autoriteit nodig heeft en aan beide zijden, zowel in Nederland als in Roemenië, geaccepteerd moeten worden in de rol van scrummaster.
- *De product-owner.* De product-owner is een belangrijke sturende kracht op de inhoud van het werk. Het stellen van heldere, duidelijke doelen en duidelijkheid geven over de randvoorwaarden

en de gestelde eisen is belangrijk. Het is noodzakelijk dat de product-owner dicht bij het team staat, beschikbaar, betrokken en motiverend is en weet wat er gebouwd moet worden. Hij moet in staat zijn om te beslissen, richting en kader kunnen geven en goed kunnen uitleggen wat hij wil. De product-owner is de kapitein; hij moet aan boord zijn, wat betekent dat hij beschikbaar en benaderbaar moet zijn.

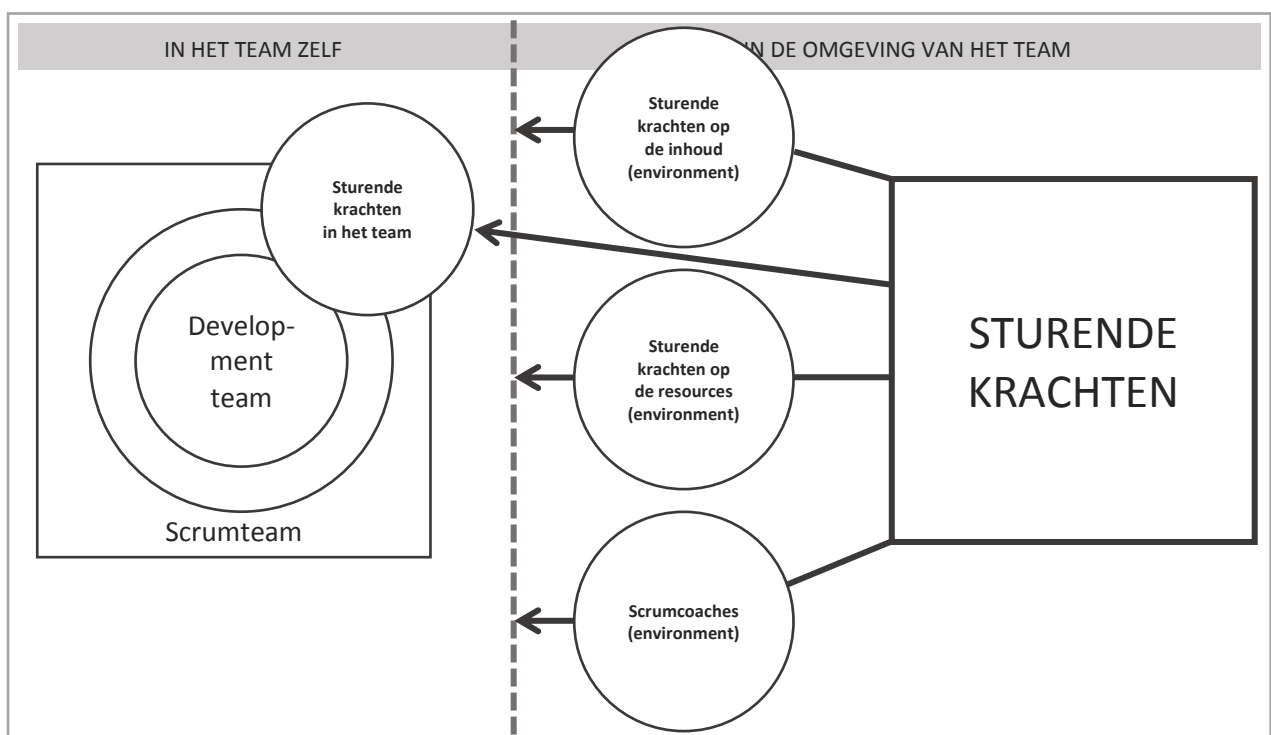
- *Technical lead(s)*. In het development team ligt een belangrijke sturende kracht bij die ontwikkelaar die beschikt over de meeste deskundigheid op een bepaald technisch vlak. Dat kan één persoon zijn die over het geheel de meeste deskundigheid heeft, dat kan ook verspreid zijn over meerdere personen omdat deze elk beschikken over deskundigheid op een bepaald deelgebied. De technical lead is nodig om op technisch inhoudelijk vlak knopen door te kunnen hakken.

Zowel de scrummaster als de product-owner moeten bij het team betrokken zijn. Om kans te hebben op succesvolle samenwerking heeft het development team een goede rolinvulling van deze twee rollen nodig. Ook is het van belang dat de scrummaster en de product-owner met elkaar samenwerken en hun krachten bundelen om succes mogelijk te maken.

#### 12.3.1.2 Kritische factoren in het scrumteam

In het scrumteam zijn acht factoren van belang voor het samenwerken. Ik zal deze factoren in het onderstaande kort toelichten. In het voorgaande zijn ze al eerder aan de orde gekomen.

- *Bouwen aan en versterken van de onderlinge relaties in het team*. Verbinding tussen de scrumteamleden is van belang. Persoonlijke en professionele relaties helpen in het samenwerken op afstand. Empathie en begrip hebben van elkaars persoonlijke situatie en werksituatie spelen daarin een belangrijke rol.
- *Frequente interactie en zorgen voor een voortdurende informatiestroom*. Met elkaar in contact blijven, informatie en beslissingen delen is van belang. Het gaat dan ook om vragen stellen, elkaar snel antwoorden, hulp vragen en hulp geven. Zoveel mogelijk contact zoeken is van belang. Ook bewustzijn van alle leden van het belang van beschikbaarheid en benaderbaarheid is belangrijk.



Raamwerk van sturende krachten

- *Openheid.* Het delen van meningen, gedachten, twijfels, vergissingen, zaken die je zorgen baren is van belang. Ook het bespreken van ‘lastige’ zaken. Het geven en vragen om feedback en het delen van en onderhandelen over verwachtingen is belangrijk.
- *Taal.* De Engelse taal is voor iedereen de tweede taal. Slechte of onvoldoende beheersing kan een drempel geven om te communiceren met de ander en kan moeilijkheden geven in het jezelf uitdrukken en verstaanbaar maken voor de ander.
- *Gelijkheid, respect en wederkerigheid.* Het gaat dan om het waarderen van ieders inbreng, bijdrage en mening, interesse tonen in de ander(en), het erkennen van het vakmanschap van de ander. Het versterkt de betrokkenheid.
- *Bewustzijn en bespreken van verschillen.* Het gaat dan om het realiseren van het bestaan van verschillen als gevolg van culturele achtergrond, mentaliteit en perceptie.
- *Kennisdeling.* Het gaat dan om kennisdeling in het algemeen, over inhoud en context, maar ook over het delen van domeinkennis. Daarvoor moet nagedacht worden over manieren om dat tot stand te brengen, er moet gezorgd worden voor korte lijnen en de domeinexperts moeten beschikbaar en benaderbaar zijn.
- *Het groepsproces van het development team.* Van het development team wordt verwacht dat ze als een zelfsturend team werken. Zelfsturend betekent dan het zelfstandig organiseren en verdelen van de taken om het teamdoel te bereiken en het zelfstandig nemen van beslissingen over hoe het werk gedaan moet worden. Om zelfsturend te kunnen zijn heeft het development team de sturende krachten van de product-owner en de scrummaster nodig.

#### 12.3.1.3 Wat betekenen de kritische factoren voor de scrumteamleden, management en adviseurs?

Voor het scrumteam betekent dit dat zij zich bewust zullen moeten zijn van het belang van openheid, het bouwen aan en versterken van de onderlinge relaties, frequente interactie, kennisdeling en het bespreken van onderlinge verschillen. Ze zullen hier actief aan moeten werken. De Engelse taal zullen ze goed moeten beheersen, in ieder geval zo goed dat ze zich naar eigen tevredenheid kunnen uitdrukken in deze taal en zich zeker genoeg voelen om zich te uiten. Voor de scrummaster betekent dit dat, naast de procedurele scrumzaken, dit de zaken zijn waar hij in het interpersoonlijk proces aandacht voor moet hebben en op moet sturen. Samen met de product-owner zal hij aandacht moeten hebben voor het groepsproces van het development team en dit moeten begeleiden.

Voor het management betekent het dat ook zij zich bewust moeten zijn van deze kritische factoren en het scrumteam moeten faciliteren. Voor coaches / adviseurs betekent dit dat in het begeleiden van het gedistribueerde scrumteam aandacht uit moet gaan naar het interpersoonlijke en het groepsproces en het ondersteunen van de scrummaster daarbij. De coach/ adviseur kan de development teamleden ook helpen bij het leren kennen van elkaars technische kwaliteiten zodat een technical lead naar voren kan komen.

### 12.3.2 Sturende krachten en kritische factoren in de omgeving van het scrumteam

#### 12.3.2.1 Sturende krachten in de omgeving van het scrumteam

In de omgeving van het scrumteam zijn drie sturende krachten te onderscheiden. Er zijn sturende krachten op de inhoud, sturende krachten op de resources en de sturende kracht van de scrumcoaches.

- *Sturende krachten op de inhoud.* De product-owner heeft binnen Centric erg veel stakeholders. Niet alleen extern oftewel de klant, maar ook intern. Het gaat dan onder andere om (strategisch) productmanagement, consultants, domein experts, afdeling support, technisch management, lijnmanagement, stafafdelingen. Deze sturende krachten hebben enorme invloed op de manier waarop de product-owner zijn rol vervult. De vraag is wie en hoe al deze sturende krachten gecoördineerd worden. Naar de Roemeense collega's vraagt het uitleg over deze complexe achtergrond om hen beter te laten begrijpen waarom zaken lopen zoals ze lopen.

- *Sturende krachten op de resources.* Management heeft een belangrijke rol in het sturen op kritische factoren die van belang zijn om een scrumteam goed te faciliteren in het gedistribueerd samenwerken.
- *De sturende kracht van de scrumcoaches.* De scrumcoaches hebben door hun begeleidende rol bij de invoering van scrum invloed op de scrumteams en op het management rondom de scrumteams. Ze worden als helpend ervaren, maar ze moeten wel duidelijk zijn over hun rol naar de scrumteams en naar het management. Met andere woorden, de rolverwachting bespreekbaar maken is van belang. De begeleiding van de scrumcoaches kan ook gezien worden als een samenwerkingsproces tussen de scrumteams en de coach en tussen het management en de coach. Dan past het om af te stemmen over het wat en het hoe. Het is ook van belang dat de scrumcoaches zich bewust zijn van de ongelijkwaardigheid die optreedt als gevolg van het feit dat ze Nederlands zijn en aan de Nederlandse kant werken. Bij verschil van inzicht tussen Roemeense en Nederlandse teamleden over scrum is het van belang dat beide perspectieven worden gehoord. De scrumcoach kan daar een belangrijke rol in spelen.

#### 12.3.2.2 Kritische factoren op het vlak van het faciliteren van het scrumteam

Om het gedistribueerde scrumteam zo goed mogelijk te faciliteren om succesvolle samenwerking kansrijk te maken, blijken acht factoren van belang. Ik zal deze factoren in het onderstaande één voor één toelichten.

- *Het faciliteren van de scrummaster.* De scrummaster heeft een belangrijke taak in het ondersteunen van het team bij de interpersoonlijke processen. De rol van scrummaster vraagt dan ook veel meer dan alleen scrumkennis. Vaardigheden op het vlak van het begeleiden van groepen en het faciliteren van groepsbijeenkomsten zijn noodzakelijk om de rol goed in te kunnen vullen.
- *Het faciliteren van de product-owner.* De rol van product-owner is een cruciale rol voor de inhoudelijke opdracht van het team. Een goede invulling van die rol vraagt niet alleen vaardigheid in het aanleveren van userstories, maar ook besliskracht en beslisbevoegdheid, evenals beschikbaarheid en betrokkenheid bij het team. Het is dus van belang dat de product-owner voldoende tijd ter beschikking heeft.
- *Zorgen voor een plan.* De scrumteams hebben een duidelijke visie en heldere opdracht van het management nodig.
- *Teamsamenstelling.* In het bepalen welke personen onderdeel gaan uitmaken van een gedistribueerd scrumteam is het van belang om daar waar mogelijk kritisch te zijn op de samenstelling van het team. De samenstelling laten afhangen van alleen praktische argumenten zoals beschikbaarheid of meeste kennis kan gevaarlijk zijn. Een juiste mix van personen qua persoonlijkheid, vaardigheden, motivatie, kennis, ervaring, is van belang. Ook is het van belang erop te letten dat er in een team één of meerdere leden zitten die kunnen verbinden en een brug kunnen en willen zijn tussen de twee locaties.
- *Motivatatie om te werken in een gedistribueerd scrumteam.* Het is van belang om erop te letten dat de teamleden gemotiveerd zijn (of zich gemakkelijk laten motiveren) om in een gedistribueerd scrumteam te werken. Ze moeten op één of meerdere gebieden enthousiast zijn: om met verschillende nationaliteiten te werken, enthousiasme en drive hebben voor het product, de wil hebben om het te laten slagen, en de ambitie hebben om te verbeteren en te leren.
- *Fysiek samenkomen.* Het is van belang om bij de start van een project en vervolgens meerdere keren per jaar fysiek samen te zijn. Dat betekent samen werken en samen socialiseren. Op die manier worden teamleden gefaciliteerd in het opbouwen en versterken van een persoonlijke en professionele band, het delen van kennis en het tot stand brengen van meer openheid zodat mensen zich comfortabeler voelen bij elkaar en de drempels om contact op te nemen sterk verlaagd worden.
- *Technische tools.* Het gaat dan om zowel hardware tools als software. Om gedistribueerde samenwerking kansrijk te maken zijn goed werkende technische tools onontbeerlijk.

Technische tools waarmee teamleden face-to-face contact kunnen hebben, tools die zorgen voor realtime reactiemogelijkheid en tools die helpen om gegevens en informatie centraal beschikbaar te hebben en aan te kunnen passen.

- *Leerproces*. Het is van belang om condities te creëren waarin geleerd kan worden en om te zorgen voor een lerende houding.

Het zijn deze factoren waar het management actief op kan sturen.

## 12.4 Top 5 van voorlopige conclusies en aanbevelingen

De behoefte van de organisatie gaat uit naar praktische handvatten om het samenwerken in gedistribueerde scrumteams succesvoller te maken. De opsomming van de kritische factoren en het onderscheid tussen de verschillende sturende krachten zal mogelijk onvoldoende houvast geven om tot concreet handelen te komen. Daarnaast heb ik de afgelopen periode ervaren dat veel betrokkenen geïnteresseerd zijn in wat ik heb waargenomen, gedocumenteerd en wat mijn mening is.

Naast het toetsen van de bevindingen bij de betrokkenen breng ik daarom ook mijn ideeën in de discussie in. Niet als 'waarheid' maar als voorlopige conclusies met daaruit voortvloeiende praktische aanbevelingen. Ik hoop hiermee een aanzet te geven tot dialoog in de organisatie. Hieronder licht ik deze één voor één toe. Hoewel de meeste aanbevelingen in de praktijk door betrokkenen zelf ontdekt zijn en mijn bijdrage bestond uit het verzamelen en documenteren is van diezelfde ontdekkingen, sta ik er toch bij stil. Op die manier hoop ik de bevindingen voor een grotere groep in de organisatie toegankelijk te maken. Ik beperk me tot een top 5 waar (in mijn beleving) alle betrokkenen aandacht aan moeten besteden. Door me tot vijf te beperken hoop ik de aandacht vast te houden en focus aan te brengen. De top 5 ziet er als volgt uit:

1. Er zijn verschillende sturende krachten die de kritische factoren beïnvloeden die tot succesvolle samenwerking in gedistribueerde scrumteams kunnen leiden. Als één van deze krachten afwezig is of de rol niet goed vervult, is succesvolle samenwerking in gevaar.
2. De samenstelling van het team is een belangrijk aandachtspunt. Zorgvuldige selectie is van belang. Let daarbij op een goede mix van persoonlijkheden, vaardigheden, motivatie, leeftijd. Grijp niet te snel in de samenstelling van een bestaand gedistribueerd scrumteam in. Als je ingrijpt, wees dan transparant in je motieven en de overwegingen die bij de beslissing een rol hebben gespeeld. Recruitment is bij de samenstelling van het team ook een aandachtspunt. Zorg voor een goede samenwerking tussen Roemenië en Nederland op dit vlak.
3. Benut de fysieke samenkomsten goed. Zorg in ieder geval bij aanvang van een nieuw project voor een gezamenlijke start. Neem de tijd en zorg voor een compleet programma. Niet alleen gezamenlijke bijeenkomsten maar zorg ervoor dat er ook tijd is om samen code te bouwen en informeel samen te zijn. Zorg ervoor dat de fysieke samenkomsten op een reguliere basis plaatsvinden. Kies een geschikt moment, bijvoorbeeld aan het einde van een sprint waardoor de demo, de retrospectieve en de planning in elkaars fysieke nabijheid plaats kan vinden. Steek ook bij conflicten of moeilijke technische issues de koppen letterlijk bij elkaar.
4. Er is meer uit scrum te halen. Wat betreft de retrospectieve; die biedt uitstekende mogelijkheden om te werken aan het samenwerken en ook om te werken aan sociale vaardigheden en interculturele vaardigheden. Nodig zo nu en dan een andere facilitator uit dan de eigen scrummaster. Wat betreft de review: bezoek en nodig uit! De review geeft de mogelijkheid om de inhoud te bekijken en invloed op het product uit te oefenen. Door de demo in paren te doen creëer je extra onderlinge binding. Door de review te bezoeken toon je je betrokkenheid en voor de development teamleden is het dan een mooie kans om hun vakmanschap te laten zien.
5. Faciliteer: de technische tools, de scrummaster en de product-owner.

## 12.5 Bevindingen van de terugkoppelingen

De terugkoppeling naar de organisatie is om eerder genoemde redenen in drie stappen uiteengeval-  
len. De bijeenkomsten zijn bedoeld om de bevindingen tot dan toe terug 'in het veld' te brengen, ze  
te toetsen, van praktisch nut te laten zijn voor de organisatie en om nieuwe inzichten te genereren.  
Door de opzet hoop ik tevens een dialoog tussen verschillende perspectieven tot stand te brengen. Ik  
kijk mijn aantekeningen door en luister de geluidsopnames terug van de bijeenkomst in Gouda en  
van de 'shared discussion'. De volgende zaken komen bovendien.

- *Herkenning.* Na mijn presentaties blijkt dat de bevindingen herkend worden.
- *De rol van product-owner.* In alle drie de bijeenkomsten is de rol van product-owner onderwerp  
van discussie. Het niet of onvoldoende beschikbaar zijn, onvoldoende duidelijkheid kunnen bie-  
den en veel (voor de scrumteamleden weinig transparante) koerswisselingen. Het thema leeft  
vooral bij de scrumteamleden.
- *De rol van management.* Zowel tijdens de terugkoppeling in Iasi als tijdens de terugkoppeling in  
Gouda ontstaat veel discussie over de rol van het management in Nederland. Dit thema leeft  
vooral bij de scrumteamleden. De scrumteamleden ervaren het management als op afstand en in  
Iasi wordt het Nederlandse management in een bepaald project als storend en hinderlijk ervaren.  
De discussie die in Iasi ontstaat na de presentatie, levert mij feedback op voor de presentatie de  
volgende dag in Gouda. De belangrijke rol van het management komt in deze eerste presentatie  
slecht tot uitdrukking. Ik maak een duidelijker onderscheid voor de tweede presentatie tussen  
wat het scrumteam op het bord heeft liggen en waar het management een duidelijke rol heeft.
- *Omgaan met verschillen.* In alle drie de bijeenkomsten wordt duidelijk dat er tot nu toe weinig  
uitwisseling is geweest over de verschillen die er bestaan tussen Gouda en Iasi. De bijeenkom-  
sten laten zien dat door elkaar te bevragen, er meer zicht ontstaat op waar de verschillen  
vandaan komen. Zo ontstaat voor de mensen in Iasi tijdens de terugkoppeling meer duidelijkheid  
over de complexe organisatiestructuur in Gouda. Tijdens de bijeenkomst in Gouda wordt voor de  
mensen in Nederland duidelijk hoe er in Iasi omgegaan wordt met de functieterminologie. Ook  
wordt het verschil in ambitieniveau tussen de jonge mensen in Iasi en de (in de meeste gevallen)  
oudere ontwikkelaars in Gouda duidelijk. En tijdens de 'shared discussion' wordt duidelijk dat de  
ontwikkelaars in Iasi de functie van tester als onder hun niveau zien en dat het op de Roemeense  
arbeidsmarkt imago schade oplevert voor Centric als ontwikkelaars ook moeten testen.
- *Mate van distributie: welk model?* Een opkomend thema blijkt de mate van distributie van de  
scrumteamleden over de locaties te zijn. Tijdens de terugkoppeling in Gouda wordt ernaar ge-  
vraagd. Alle varianten zijn op dat moment aanwezig in de Centric organisatie; het hele develop-  
ment team met scrummaster in Iasi en de product-owner in Nederland, een gelijke verdeling van  
de development teamleden over de twee locaties met de scrummaster en product-owner in  
Nederland, een ongelijke verdeling van development teamleden over de twee locaties met de  
meest extreme variant van één development teamlid in Iasi en de andere leden in Nederland.  
Ook tijdens de shared discussion duikt dit thema op en wordt er uitgebreid over gesproken. Het  
thema leeft vooral bij het management. Factoren die in de discussies expliciet te horen zijn, zijn  
de domeinkennis die (nog) in Nederland zit, de complexiteit en extra moeite die het vraagt bij  
distributie van de development teamleden over twee locaties, de sterk verbeterde productiviteit  
als het development team co-located is en klanten die een aanspreekpunt in Nederland willen en  
producten met Nederlandse terminologie en documentatie. Er wordt door de aanwezigen zeer  
verschillend over gedacht.
- *Levendige discussies.* De discussies tijdens de terugkoppelingen zijn levendig. De aanwezigen  
geven veel inbreng en er wordt gebruik gemaakt van de mogelijkheid om tussen de locaties  
gedachten en informatie uit te wisselen.
- *Uitwisseling, dialoog.* Tijdens de drie bijeenkomsten ontstaat uitwisseling en dialoog over de  
samenwerking. Tussen betrokkenen in Iasi en in Gouda, tussen betrokken in Iasi onderling, tus-  
sen management en scrumteamleden in Gouda en tussen managers uit Iasi, België en Neder-  
land. Het wordt als nuttig ervaren en de intentie ontstaat om er vervolg aan te geven. Vooral

tijdens de ‘shared discussion’ wordt uitgesproken dat de onderlinge uitwisseling tussen het management van Iasi en het management van Nederland van belang is om beter begrip te krijgen van de verschillen en daarmee de teams beter te kunnen ondersteunen.

## 12.6 Reflectie

Terugkijkend op de laatste etappe van deze reis vallen me een aantal zaken op. Ten aanzien van de inhoud kan ik constateren dat de bevindingen breed herkend worden. Het raamwerk biedt praktische handvatten om uit te zoeken welke factoren extra aandacht nodig hebben om de samenwerking in de gedistribueerde scrumteams succesvoller te maken. Op een aantal factoren kan door het management expliciet gestuurd worden en daar zijn praktische aanknopingspunten voor. Ten aanzien van het proces valt me op dat het veel moeite kost om een uitwisseling en dialoog tot stand te brengen tussen Iasi en Gouda. Technische bezwaren spelen weliswaar een rol, maar de animo en de puf om er een extra inspanning voor te leveren lijkt te ontbreken. Enkel doordat ik blijf duwen en aandringen, lukt het om de bijeenkomsten op deze manier vorm te geven. En wat betekent de zeer geringe opkomst van de Nederlandse managers bij de shared discussion? Zegt het iets over de prioriteit die er door de Nederlandse managers aan toegekend wordt? Terecht merkt een Roemeens scrumteamlid op dat discussiëren in het Engels voor de meeste scrumteamleden geen enkel probleem is. Dat ligt anders voor het Nederlandse management. Tot op dat moment heeft een groot deel van het management weinig ervaring met besprekingen en discussies in het Engels. Het roept bij mij het beeld op dat de noodzaak tot samenwerking tussen mensen in Iasi en mensen in Nederland vooral als een opdracht voor de scrumteams gezien wordt. Een opdracht waar de managers buiten staan en enkel op afstand, (als betrokken bij de eigen kant), op sturen. Het heeft er alle schijn van dat de meesten zich zelf niet betrokken voelen in een gedistribueerde samenwerking. Dat deze managers het niet zien als een gedistribueerd samenwerkingsproces tussen hen zelf en de managers van Iasi. Dat samenwerking voor hen beperkt blijft tot afstemming op technisch en procedureel vlak. Dat het niet ervaren wordt als een gezamenlijke inspanning, een samenwerkingsproces, om de scrumteams te helpen hun opdracht te vervullen. Is dat zo? Hoeveel extra energie, inspanning en aandacht voor de kritische factoren stoppen zij in het vorm geven van de samenwerking met Iasi? Los van de twee locaties Nederland en Iasi, lijken er twee werelden: de wereld van de scrumteams met hun eigen projecten en het management. De brug naar Iasi wordt in de meeste scrumteams wel geslagen, de brug tussen het Nederlandse en Roemeense management verloopt moeizaam en lijkt pas net te starten.

## 12.7 Samenvatting

In dit hoofdstuk heeft de terugkoppeling van de bevindingen naar de betrokkenen centraal gestaan. Ik heb zowel het opgebouwde raamwerk van kritische factoren en de daarbij behorende conclusies beschreven als ook een beschrijving gegeven van de wijze waarop de terugkoppeling vorm heeft gekregen. Met de terugkoppeling heb ik de herkenbaarheid van de bevindingen willen toetsen en een aanzet willen geven voor een dialoog tussen alle betrokkenen.

De resultaten worden herkend en de terugkoppelingen genereren input voor vervolgdiscussies. De rol van de product-owner, de geringe betrokkenheid van het Nederlandse management en de mate van distributie van het development team zijn thema's die tijdens de terugkoppelingen boven komen drijven.

De terugkoppelingen hebben een dialoog op gang gebracht tussen scrumteamleden en management, tussen scrumteams onderling en tussen Roemeense, Belgische en Nederlandse collega's. In de wijze waarop de terugkoppeling vorm heeft gekregen valt de rol van de Engelse taal op en de zeer beperkte aanwezigheid van Nederlandse managers bij de ‘shared discussion’.

In het volgende hoofdstuk kijk ik naar de opbrengst van het tweede spoor in dit onderzoek: de excursie die in deel 4 centraal heeft gestaan.

## 13 OPBRENGST VAN HET TWEEDE SPOOR

### De excursie

#### 13.1 Inleiding

Tijdens de reis ga ik op excursie. Vanuit mijn interesse en mijn professie als begeleider bij leer- en veranderingsprocessen word ik, bijna automatisch, getrokken naar een leerperspectief. Ik begin me steeds meer af te vragen of dat een helpend perspectief kan zijn om met de extra complexiteit die gedistribueerd samenwerken met zich meebrengt, om te gaan. Ik ga vanuit twee invalshoeken te werk, vanuit de praktijk en vanuit de theorie. Ik ga eerst met afzonderlijke teams aan de slag om te onderzoeken of we de samenwerking in dat specifieke team voor de toekomst succesvoller kunnen maken. Kunnen de kritische factoren dan dienen als aanknopingspunt? Kunnen we, door samen te kijken naar hun manier van samenwerken en hun ambities, zo een stap verder komen? Kan de retrospectieve daarin helpend zijn? Kan de retrospectieve benut worden om te sturen op die kritische factoren die de teamleden in de specifieke teams ervaren?

Dan duik ik in de theorie. Wat betekent leren vanuit sociaal relationeel constructionistisch perspectief en wat betekent dat voor het leren samenwerken in een gedistribueerd team. Wat vraagt het eigenlijk?

Tot slot maak ik een koppeling tussen de theorie en de praktijk. Op deze manier hoop ik antwoord te krijgen op drie centrale vragen die tijdens mijn excursie centraal staan:

1. Wat betekent het als je gedistribueerd samenwerken bekijkt vanuit een leerperspectief? Wat levert het op? Is scrum, en dan met name de retrospectieve te gebruiken als leerruimte?
2. Welke condities of voorwaarden zijn belangrijk om gedistribueerd samenwerken te leren?
3. Als de teams leren, leert de organisatie dan? Als het gedistribueerde scrumteam leert, leert de organisatie dan ook om op afstand samen te werken?

In dit hoofdstuk kijk ik wat deze excursie heeft opgebracht. In de eerste paragraaf (13.2) staat het gedistribueerd samenwerken vanuit een leerperspectief centraal. In paragraaf 13.3 beschrijf ik wat de retrospectieve als leerruimte te bieden heeft. In de daaropvolgende paragraaf (13.4) beschrijf ik de condities die nodig zijn om een expliciet leerproces over het samenwerkingsproces aan te kunnen gaan. In paragraaf 13.5 kijk ik wat de implicaties hiervan zijn. De laatste paragraaf (13.6) is een samenvatting.

#### 13.2 Gedistribueerd samenwerken vanuit leerperspectief

Wat levert het op als we gedistribueerd samenwerken bekijken vanuit een leerperspectief? En is dan de retrospectieve te gebruiken als leerruimte? Mijn zoektocht leidt tot een aantal conclusies:

- *Nuttig perspectief.* Het leerperspectief blijkt een nuttig perspectief te zijn. In twee teams blijkt het goed mogelijk om naar aanleiding van de factoren, die de teamleden zelf als kritisch voor het team ervaren, met elkaar in gesprek te komen over en te reflecteren op de onderlinge samenwerking. De teamleden ervaren het als nuttig. Door het samenwerken als leerdomein centraal te stellen wordt de mogelijkheid gefaciliteerd om bewust met elkaar in gesprek te zijn en kennis te nemen van elkaars perspectieven, meningen, verwachtingen, wensen, onduidelijkheden en bekommernissen ten aanzien van het samenwerken en deze met elkaar uit te wisselen. Door de samenwerking als leerdomein te introduceren, kan het team erover leren en zichzelf verbeteren. Zo kunnen de teamleden sturen op hun samenwerkingsproces.

Het is dus een nuttig perspectief omdat het de teamleden helpt om te sturen op hun samenwerkingsproces. Daarnaast blijkt het ook een nuttig perspectief omdat het handvatten biedt voor het management om te sturen op de gedistribueerde samenwerking in het team. Zowel in de beginfase als op het moment dat zich problemen voordoen. In de beginfase van de samenwerking door te sturen op aandacht voor de kwaliteit van het interactieproces en de kwaliteit van de onderlinge relatie. En op het moment dat zich problemen voordoen door te sturen op het



gezamenlijk op zoek gaan naar valide informatie, een open gedachtenuitwisseling te stimuleren over achterliggende uitgangspunten en de gedeelde verantwoordelijkheid van alle betrokkenen te benadrukken, daarbij oog houdend voor de kwaliteit van het interactieproces en de onderlinge relaties. Als de kwaliteit van het interactieproces en de kwaliteit van de onderlinge relatie de twee factoren zijn die de kwaliteit van het leren over het samenwerkingsproces bepalen, dan biedt dat de aanknopingspunten waar vanaf het begin de aandacht op gericht moet zijn. In de praktijk blijkt dat het soms onvermijdelijk is dat teams vanuit een ongelukkige positie starten. Team 3 zou daar een voorbeeld van kunnen zijn. Dit perspectief biedt handvatten om vanuit die startpositie te sturen om er het beste uit te halen.

- *Nieuw perspectief.* Gedistribueerd samenwerken als leerdomein biedt de praktijk een nieuw perspectief. Dat gedistribueerd samenwerken een bewust leerproces kan zijn, waarbij naast het doen ook reflectie, met elkaar ervaringen, meningen, verwachtingen, emoties delen en van gedachten wisselen essentiële onderdelen zijn, wordt slechts door weinig betrokkenen in de praktijk zo gezien.
- *Ruimte en mogelijkheden.* Door gedistribueerd samenwerken te zien als een leerdomein, ontstaan nieuwe mogelijkheden en ruimte. Voor de teamleden ontstaat ruimte omdat het besef dat het om een leerproces gaat, uitnodigt tot onderzoeken en experimenteren en meer mildheid over onvolkomenheden. Voor het management omdat het aansturen van gedistribueerd samenwerken daarmee het aansturen van een leerproces wordt. Een leerproces waarbij het creëren van een leerklimaat en het faciliteren van dat leerproces, factoren zijn waar op gestuurd kan worden. Teamleden kunnen vanuit dit perspectief actief door het management ondersteund worden.

Tot slot biedt het perspectief naast het omgaan met de kritische factoren die nu eenmaal vast lijken te zitten aan gedistribueerd samenwerken, ook mogelijkheden tot het omgaan met voortdurende veranderende omstandigheden.

### 13.3 De retrospective als leerruimte

De retrospective blijkt bijzonder geschikt als leerruimte om de samenwerking in het gedistribueerde team als leerdomein centraal te zetten. De retrospective kan helpen om precies die kleine spanningen en wrijvingen die zich in iedere samenwerkingsrelatie voordoen, bespreekbaar te maken zodat ze niet uitgroeien tot obstakels waar de samenwerking tegenaan botst. Juist dan kan het helpen als je de relatie, de omgang met elkaar, het samenwerkingsproces centraal stelt en daar bij stil staat. Het sluit aan bij de achterliggende scrumgedachte van 'inspect and adapt'. Op die manier wordt ook het samenwerkingsproces een onderdeel waar voortdurende verbetering mogelijk is. Uit de praktijk blijkt dat de vraag wanneer en hoe vaak de retrospective te gebruiken voor het bewust leren samenwerken in ieder team een verschillend antwoord zal geven en zelfs in één team per periode kan verschillen.

De retrospective is goed bruikbaar omdat in de praktijk zelden tot nooit tijd vrij gemaakt wordt om terug te kijken of vooruit te kijken. De meeste mensen in de organisatie zijn bezig met de waan van de dag. De retrospective is een ingebouwde ruimte. Er is al tijd voor ingeruimd. En het biedt een plaats buiten het dagelijkse werk. Een plaats om even stil te staan en terug en vooruit te kijken los van de werkinhoud.

Door de retrospective te gebruiken komt het *eigenaarschap* van het samenwerkingsproces bij de teamleden te liggen. Wat is voor hen kritisch, waar ligt hun ambitie en hoe denkt ieder teamlid daar een bijdrage aan te kunnen leveren? Uit de bevindingen blijkt dat de teamleden zich daar, door de open uitwisseling, in gestimuleerd voelden. Op die manier ontstaat gedeelde verantwoordelijkheid, niet alleen voor de inhoud en de werkprocedures maar ook voor het interpersoonlijke proces.

Door gebruik te maken van de retrospective kan het leerproces *specifiek en context gebonden* zijn. Het gaat om *dàt* team, met *die* teamleden in *dàt* project binnen *die* specifieke context. Zo verloopt

de retrospective in Team 1 anders dan in Team 2 en is er sprake van een andere inhoud. Ook verloopt de eerste retrospective van Team 1 anders dan de tweede retrospective. De inhoud is een andere, de vorm is anders en doordat er nieuwe teamleden zijn toegevoegd is ook het interactieproces anders.

## 13.4 Conditie

Uit de bevindingen zijn ook een aantal conclusies te trekken ten aanzien van de condities of voorwaarden om bewust te leren over het gedistribueerd samenwerken in een team. Het gaat dan om de motivatie van de teamleden, de onderlinge relatie en het opzetten van een relationele praktijk van hoge kwaliteit, de noodzaak van sturing op het leerproces, facilitering van het leerproces en de aanpak.

### 13.4.1 Motivatie

De teamleden moeten gemotiveerd zijn of minimaal open staan voor het samenwerken in een gedistribueerd team. Open willen staan voor de ander, bereid zijn om eigen uitgangspunten en waarden onder de loep te nemen en met de ander(en) willen afstemmen zijn noodzakelijke voorwaarden om te komen tot een impliciet en expliciet leerproces over gedistribueerd samenwerken. Als teamleden er niet voor open staan en niet met elkaar willen afstemmen, dan is het komen tot een collectief betekenisveld niet mogelijk. Als teamleden niet bereid zijn om te kijken naar hun eigen aannames en deze mogelijk zelfs te herzien, is er geen leerproces mogelijk. Als een teamlid om welke reden dan ook niet wil samenwerken met andere teamleden, wordt het impliciete leergedrag geblokkeerd, zal het samenwerkingsproces stagneren en zal ook het expliciete leerproces niet kansrijk zijn.

### 13.4.2 De onderlinge relatie en het opzetten van een relationele praktijk van hoge kwaliteit

Uit de bevindingen blijkt dat het bouwen aan de onderlinge relatie door elkaar fysiek te ontmoeten en elkaar in wisselende contexten te leren kennen, stimulerend is voor het op gang brengen en houden van het leerproces. Hierbij blijkt het vooral ook van belang te zijn dat de relationele praktijk die de teamleden met elkaar opzetten van hoge kwaliteit is. Gelijkwaardigheid, wederkerigheid, elkaar durven bevragen, gedeeld eigenaarschap en open, concrete en persoonlijke communicatie zijn daarin essentieel om het leerproces voort te doen gaan.

De bevindingen laten ook zien dat de wijze waarop de samenwerking onderwerp is van een expliciet leerproces, op zichzelf een relationele praktijk van hoge kwaliteit kan zijn. Door gezamenlijk te zoeken naar krachten en gewenste toekomstperspectieven ontstaan mogelijkheden en wordt energie gegenereerd. Dit is een van de kenmerken van een relationele praktijk van hoge kwaliteit.

### 13.4.3 De noodzaak van sturing

Met elkaar gedachten, wensen, verwachtingen, of teleurstellingen delen over elkaars gedrag en over de onderlinge relaties of spreken over de eigen emoties, is voor veel mensen spannend. De meeste mensen hebben dit niet geleerd en ervaren schroom of zelfs angst om dergelijke onderwerpen bespreekbaar te maken. Hierdoor gaan teamleden niet gemakkelijk uit zichzelf het gesprek aan. In de praktijk blijkt dat gedachtenuitwisselingen over de inhoud, de procedure en het werkproces meestal het onderwerp van gesprek zijn. Daarbij, in tegenstelling tot een team dat langere tijd 'dicht' op elkaar zit, heeft een gedistribueerd team meer kans om elkaar 'uit de weg' te gaan, waarmee ook een 'lastig' gesprek uit de weg gegaan kan worden. Door niet met elkaar te spreken over kleine irritaties, wrijvingen, teleurstellingen of verschillen in verwachtingen en referentiekaders lopen de teamleden de kans dat het onbewuste leerproces stagneert met het risico op een stagnerende samenwerking.

Dus ondanks het feit dat het voor het samenwerken belangrijk is, zullen gedistribueerde teamleden niet snel uit zichzelf hierover met elkaar in gesprek gaan. Dat betekent dat sturing op het bewust en expliciet stilstaan bij het samenwerkingsproces noodzakelijk is. Alleen dan kan het proces van construeren, deconstrueren en reconstrueren op gang gehouden worden en in goede banen geleid worden.

De scrummaster en de product-owner spelen hier als sturende krachten in het team een belangrijke rol in. Daarnaast laten de bevindingen zien dat ook sturende krachten in de omgeving van het team (manager, scrumcoach) een belangrijke rol spelen in het op gang brengen en houden van het leerproces.

#### **Sturende krachten in de teams**

Kijkend naar de sturing in het team, zijn er verschillen te zien tussen de drie teams. In Team 1 sturen zowel de product-owner als de scrummaster op het opzetten van een relationele praktijk van hoge kwaliteit. Ze vervullen daarin een voorbeeldrol en zorgen ervoor dat het leerproces rondom de samenwerking op de agenda staat. In Team 2 is de sturende kracht van de product-owner aanvankelijk sterk aanwezig. Daarin laat de product-owner voorbeeldgedrag zien van een relationele praktijk van een hoge kwaliteit. De sturende kracht van de scrummaster is aanwezig, maar lijkt aarzelend. Gaandeweg de maanden hapert de voortgang van het leerproces. De scrummaster maakt het samenwerkingsproces niet expliciet, de betrokkenheid van de product-owner is door omstandigheden sterk verminderd. Het wegvallen van de sturende kracht van de product-owner is (zo blijkt uit de retrospective) een groot gemis voor de teamleden. De vraag naar haar betrokkenheid is groot. In Team 3 zijn beide sturende krachten afwezig. De scrummaster omdat zij niet bij machte is om te sturen en niet geaccepteerd wordt in haar rol. De product-owner is niet betrokken. Het team is stuurloos. De kwaliteit van het interactieproces is vanaf het begin laag. Er is een groot verschil in invloed en inbreng, en vanaf het begin is er sprake van ongelijkwaardigheid. De relationele praktijk die wordt opgezet is van lage kwaliteit. Het team is zelf niet bij machte te sturen op het samenwerkingsproces en het leerproces stagneert. Van belang is om vanaf het begin aandacht te hebben voor en te sturen op de kwaliteit van het interactieproces en de kwaliteit van de onderlinge relaties. Daar worden de collectieve betekenissen geconstrueerd en de kwaliteit van het leerproces wordt erdoor bepaald.

Zoals de casuïstiek van Team 1 en Team 2 laat zien, kunnen de sturende krachten zich in het team zelf bevinden (Team 1) als ook in de omgeving van het team (Team 2). Zowel Team 2 als Team 3 laten zien hoe belangrijk de rol van de omgeving kan zijn in het leerproces van het team. De sturing op en aandacht voor het samenwerkingsproces komt in het geval van Team 2 van buiten het team. Het is de manager die alert is op het samenwerkingsproces en het leerproces daaromtrent expliciet wil maken. Door in de retrospective het samenwerkingsproces expliciet te bespreken ontstaat er ruimte en beweging. In Team 3 komt van buitenaf geen sturing op het expliciet maken van het samenwerkingsproces. Er wordt wel ingegrepen op de samenstelling van het team. Deze maatregel zelf en de wijze waarop de maatregel wordt uitgevoerd laat een lage kwaliteit van de relationele praktijk zien tussen de projectmanager, de scrumcoach en het team. Daarna richtten de ingrepen zich op de inhoud en de procedure.

Ook de scrumcoaches blijken, door hun begeleidende rol bij de invoering van scrum, sturende krachten in de omgeving. Zo blijkt de houding van de scrumcoach in Team 3 de tegenstellingen en geschillen eerder aan te wakkeren dan het samenwerkingsproces te faciliteren. Ook het weren van managers bij de retrospective isoleert het team en ontnemt de omgeving de mogelijkheid om betrokken te zijn bij het leerproces van het team en er mee op te sturen. De 'belerende' aanwezigheid van sommige scrumcoaches tijdens de intervisiebijeenkomsten, en de negatieve uitlatingen over gedistribueerde scrum heeft ook invloed op de teamleden en het leerproces.

#### **13.4.4 Facilitering van het leerproces**

Zoals zojuist aangegeven, is het voor de meeste teamleden spannend en soms zelfs beangstigend om met elkaar te praten over verwachtingen, teleurstellingen, elkaars gedrag, de onderlinge relaties of de eigen emoties. Het gaat immers om ons zelf en niet over zaken buiten ons. Daarom is niet alleen sturing nodig, maar ook facilitering. Facilitering in de zin van tijd die er voor vrijgemaakt moet worden. Maar ook facilitering in de zin van iemand die dit leerproces begeleidt. Transparantie, en open en eerlijk zijn is niet iets wat vanzelf gaat, het is iets wat je moet leren en wat je in de onderlinge contacten moet ervaren.

De retrospective gebruiken als ruimte om expliciet te leren over het samenwerkingsproces geeft de mogelijkheid tot deconstructie en reconstructie van de collectieve betekenis over wat voor de teamleden goed en plezierig samenwerken is, hoe dat eruit ziet en hoe te handelen. Door erover met elkaar uit te wisselen is er sturing aan te geven. Het stelt echter wel *eisen* aan de manier van faciliteren. Een belangrijk aandachtspunt is het begeleiden van het interactieproces. De kwaliteit van het interactieproces bepaalt immers de kwaliteit van het leerproces.

Aandacht voor het opzetten van *een relationele praktijk van hoge kwaliteit tussen facilitator en de betrokkenen* is eveneens van belang. Uit de bevindingen blijkt dat het van belang is dat het eigenaarschap voor het leerproces bij de betrokkenen blijft. Dat betekent ruimte bieden door het samenwerkingsproces bespreekbaar te maken, zonder daarbij de inhoud te bepalen. Dat betekent ruimte bieden voor een gezamenlijke agenda, gelegenheid bieden om elkaar wederzijds te bevragen en gelijkwaardigheid. Samenwerken als leerdomein *en* leren in een groep roept spanningen op bij de teamleden, veel meer dan wanneer alleen de inhoud of werkprocedures centraal staan. Dat betekent dat in een omgeving waarin de manier van omgaan met elkaar van lage kwaliteit is, defensieve routines verder aangewakkerd worden en het eerder een stagnerend dan een leerbevorderend effect zal hebben. Daarbij blijkt dat gedistribueerd samenwerken toneelspel mogelijk maakt omdat doorgaans de contactmomenten kort zijn. Zo kan er lang veel onder tafel blijven. Dit onderstreept het belang van het opbouwen van een relationele praktijk van hoge kwaliteit.

Ook de *vorm en aanpak* van het leerproces zijn van belang. Daar waar energie en motivatie nodig is om te leren blijkt uit de bevindingen dat een retrospective met samenwerking als leerdomein ook motivatie en energie kan genereren. Door te kiezen voor een vorm waarin de aandacht gericht wordt op datgene wat al werkt, een gewenste toekomst gezamenlijk te onderzoeken en te verkennen wat er nodig is om vooruitgang te boeken, ontstaan handelingsperspectieven. En doordat de teamleden zicht hebben op wat ze in de nabije toekomst meer, beter of anders kunnen doen, ontstaat energie. Dat blijkt uit zowel de tweede als de derde retrospective van Team 1 en uit de eerste retrospective van Team 2. Uit de derde retrospective van Team 1 blijkt ook dat het aan de ene kant van belang is om een balans te zoeken tussen voldoende structuur en richting om angst en onzekerheidsgevoelens voor de teamleden hanteerbaar te houden en tegelijkertijd aan de andere kant zo weinig structuur en richting aan te brengen, dat er voor het team ruimte is voor zelforganisatie. Uit de bevindingen blijkt ook dat de technische hulpmiddelen dusdanig zijn dat ook een gedistribueerde retrospective mogelijk is. Daarbij blijkt wel dat het opzetten van een weldoordachte en duidelijke procedure belangrijk is, evenals transparantie en duidelijkheid over de doelstelling.

Uit de bevindingen blijkt ook dat het goed werkt om gebruik te maken van een *externe facilitator* in plaats van begeleiding door de eigen scrummaster. Op die manier kan de scrummaster gelijkwaardig meedoen. De scrummaster is immers net zo goed één van de betrokkenen in het samenwerkingsproces. Een externe facilitator kan het systeem open en onbevangen bevragen, verschillende perspectieven uitlokken en zorgen voor gelijke inbreng. Daarnaast blijkt in de drie teams dat de scrummasters zelf schroom hebben om het samenwerkingsproces expliciet bespreekbaar te maken.

## 13.5 Implicaties

Hoe is het eigenlijk gesteld met het leren van de directe omgeving van het scrumteam? Leren zij om gedistribueerd samen te werken? Een belangrijke implicatie vanuit dit leerperspectief is dat leren een zaak is van deelnemen en bijdragen. Leren betekent participeren. Om als organisatie te leren om gedistribueerd samen te werken veronderstelt dus betrokkenheid en participatie van management en stakeholders om de teams heen. Gedistribueerd samenwerken als leerdomein vraagt participatie in het expliciete leerproces; komen tot een collectief betekenisveld door gezamenlijk perspectieven uit te wisselen, met elkaar van gedachten te wisselen en zo betekenis te geven aan gedistribueerd samenwerken binnen Centric. Dat betekent dat het management bij de teams betrokken zal moeten zijn om dat leerproces mee vorm te geven. Net zoals dat tijdens de grote intervisie bij het leerdomein van scrum aan de orde is. Daar is goed te zien dat de invoering van scrum veranderingen met zich meebrengt in de teams, die zich geleidelijk uitbreiden naar de omgeving van de teams.

Bij dat leerdomein is te zien dat de betrokkenen uit de omgeving van de teams mee gaan doen in het expliciete leerproces. Als gedistribueerd samenwerken, vanuit het perspectief van dit hoofdstuk, even zo goed gezien wordt als een leerdomein, dan zou het betekenen dat het management actief betrokken is en actief mee vorm geeft aan dat leerdomein. De bevindingen tijdens het werken met de teams laten een beperkte betrokkenheid zien.

## **13.6 Samenvatting**

In dit hoofdstuk heb ik stilgestaan bij de opbrengst van mijn uitstap naar het beschouwen van gedistribueerd samenwerken vanuit een leerperspectief. Ik heb geconstateerd dat het een nuttig perspectief is dat nieuw is voor de organisatie. Het blijkt een perspectief te zijn dat ruimte en mogelijkheden biedt, zowel voor de gedistribueerde teams als voor het management.

De retrospective is hierin helpend. Het faciliteert op regelmatige basis een leerruimte die specifiek en context gebonden is en waarbij het eigenaarschap van het samenwerkingsproces bij het team zelf blijft.

Ik heb ook geconstateerd dat er aan een aantal condities moet worden voldaan wil dit perspectief tot zijn recht komen. Het gaat dan om motivatie, het bouwen aan de onderlinge relatie door elkaar fysiek te ontmoeten en elkaar in wisselende contexten te leren kennen en het bouwen aan relationele praktijken van een hoge kwaliteit. Daarnaast is aandacht voor en sturing op het belang van het leren gedistribueerd samenwerken eveneens noodzakelijk, net als aspecten met betrekking tot het faciliteren van een retrospective met gedistribueerd samenwerken als leerdomein.

Een belangrijke implicatie van dit perspectief is participatie. Dat roept tot slot van dit hoofdstuk de vraag op of en hoe het management in de praktijk van alle dag betrokken is in het leerproces rondom gedistribueerd samenwerken. Rekent het management het leerproces van gedistribueerd samenwerken tot de eigen persoonlijke context?

In het volgende hoofdstuk integreer ik alle opbrengsten en kom ik tot slotbeschouwingen.

## 14 INTEGRATIE EN SLOTBESCHOUWINGEN

### 14.1 Inleiding

In dit hoofdstuk integreer ik de bevindingen en kom ik tot slotbeschouwingen. Twee sporen komen samen. Het eerste spoor heeft een raamwerk opgebracht van kritische factoren en sturende krachten in de Centric praktijk (hoofdstuk 12). Het tweede spoor heeft geleid tot het ontdekken van mogelijkheden om gedistribueerd samenwerken in een team succesvoller te maken (hoofdstuk 13). In dit hoofdstuk breng ik de opbrengsten van beide sporen bij elkaar.

Door gedistribueerd samenwerken te gaan zien vanuit een sociaal relationeel constructionistisch leerperspectief en dit perspectief te integreren met het opgebouwde raamwerk ontstaat een interessant beeld. In de eerste paragraaf (14.2) laat ik zien tot welke conclusies dit leidt. Dan kijk ik opnieuw naar de bevindingen rondom scrum en integreer deze met de bevindingen uit het leerperspectief. De beschouwing die dat oplevert komt in paragraaf 14.3 aan de orde. In paragraaf 14.4 besteed ik aandacht aan de rol die de taal speelt in het gedistribueerd samenwerken. In paragraaf 14.5 sta ik stil bij de rol van technologie en wat het kan betekenen voor groepsdynamica en procesbegeleiding. In paragraaf 14.6 kijk ik terug op het methodologisch proces en geef mijn persoonlijke bevindingen en ervaringen. Ook beschrijf ik daar mijn belangrijkste leermomenten tijdens de zoektocht. In paragraaf 14.7 kijk ik naar mijn bijdrage aan de praktijk en in paragraaf 14.8 naar mijn bijdrage aan de wetenschap. Tot slot grijp ik in paragraaf 14.9 terug op mijn oorspronkelijke vragen. De vragen waar het me allemaal om begon. Heb ik daar antwoorden op gekregen?

### 14.2 Gedistribueerd samenwerken als leerdomein

#### 14.2.1 Inleiding

Gedistribueerd samenwerken in scrumteams blijkt geen eenvoudige opgave. Tijdens mijn zoektocht in de Centric-praktijk stuiten we op 16 kritische factoren. Een achttal factoren ligt op het bordje van de scrumteamleden. Daar kunnen de teamleden zelf in het eigen team op sturen. Een achttal andere factoren ligt buiten de controlesfeer van de scrumteamleden. Hier kan de omgeving van het scrumteam op sturen en het team in faciliteren. Het onderkennen van verschillende sturende krachten en het opgebouwde raamwerk met kritische factoren wordt in de organisatie herkend en geeft aandachtspunten en praktische handvatten. Welke factor(en) op welk moment de meeste aandacht nodig heeft, zo concluderen we samen in een laatste gezamenlijke bijeenkomst, zal van team tot team verschillen en zal er per fase anders uitzien. En ook al weten we welke factoren van belang zijn, niet alles is in de praktijk van alle dag even goed realiseerbaar, zo constateren we ook. Door gedistribueerd samenwerken te gaan zien vanuit een leerperspectief ontstaat ruimte en het genereert mogelijkheden. Door dit perspectief toe te voegen aan het opgebouwde raamwerk ontstaat een interessanter beeld. De bevindingen versterken elkaar.

#### 14.2.2 Nuttig perspectief

Gedistribueerd samenwerken zien als een leerproces dat expliciet te maken is en waar op gestuurd kan worden, levert dus een nieuwe figuur op. Niet in de minste plaats omdat het een nuttig perspectief blijkt te zijn. In de praktijk van alledag zijn de omstandigheden van dat moment meestal leidend. We kunnen niet alles naar onze hand zetten. Het is vaak 'roeien met de riemen die je hebt'. Door gedistribueerd samenwerken te zien als een expliciet te maken leerproces waar op te sturen is, ontstaat een beeld waarin ook onder minder dan optimale of zelfs slechte condities gedistribueerd samenwerken succesvol(ler) kan worden. De kritische factoren vormen dan het aanknopingspunt waar het leerproces zich op richt. Het blijkt daarmee een werkend perspectief.

Het is voor de organisatie ook een nieuw perspectief. Dat gedistribueerd samenwerken een bewust leerproces kan zijn, waarbij naast het doen ook reflectie, met elkaar ervaringen, meningen, verwachtingen, emoties delen en van gedachten wisselen essentiële onderdelen zijn, wordt slechts door

weinig betrokkenen in de praktijk zo gezien. Het impliciete leerproces wordt onderkend. Daarbij lijkt er van uitgegaan te worden dat als de teamleden goed genoeg hun best doen, dat het dan wel goed komt met dat samenwerken. De moeilijkheidsgraad van het samenwerken in een gedistribueerd team wordt daarmee onderschat. Dat het een ander soort inspanning vraagt dan 'goed je best doen', wordt zo niet herkend. Dat het leerproces expliciet te maken is, waardoor er op te sturen is en toekomstig handelen vergemakkelijkt kan worden, is verre van gemeengoed.

Door gedistribueerd samenwerken te zien als een leerdomein, ontstaan nieuwe mogelijkheden en ruimte. Voor de teamleden ontstaat ruimte omdat het besef dat het om een leerproces gaat, uitnodigt tot onderzoeken en experimenteren en meer mildheid tegenover onvolkomenheden. Door het leerproces te expliciteren ontstaat ook de mogelijkheid voor de teamleden om te sturen op het gewenste samenwerkingsproces. Voor het management biedt het mogelijkheden omdat het aansturen van gedistribueerd samenwerken daarmee het aansturen van een leerproces wordt, wat richting geeft aan het handelen. Het besef dat het om een leerproces gaat maakt het ook mogelijk om te ondersteunen in plaats van te wachten tot er zich grote problemen voordoen en dan pas in te grijpen. Tot slot biedt het perspectief naast het omgaan met de kritische factoren die nu eenmaal vast lijken te zitten aan gedistribueerd samenwerken, ook mogelijkheden tot het omgaan met voortdurend veranderende omstandigheden. In de praktijk blijkt echter dat er nauwelijks tijd en ruimte wordt ingelast om stil te staan bij het samenwerkingsproces waardoor het leerproces dus veelal impliciet en onbewust blijft. Daarmee blijft de mogelijkheid om te sturen op succesvolle gedistribueerde samenwerking onbenut!

### 14.2.3 Relationale praktijken

Samenwerken en dus ook gedistribueerd samenwerken is vanuit een sociaal relationeel constructivistisch leerperspectief te zien als een constructieproces. Een constructieproces waarbij teamleden in onderlinge interactie aan de slag zijn om betekenis te geven aan hun samenwerking. Een proces waarin teamleden zich op elkaar en de omgeving afstemmen en zo een gedeeld begrip krijgen van hun samenwerking. Bezig in een voortdurend interactieproces en verwikkeld in een voortdurende uitwisseling van betekenissen om zo greep te krijgen op hun werkelijkheid.

Samen zijn ze aan de slag en geven ze vorm aan hun samenwerking. Een proces van constructie, deconstructie en reconstructie. Er ontstaat een collectief betekenisveld. Daarbij kan het team niet los gezien worden van de teamleden die er vorm aan geven. Staan ze open voor elkaars ideeën, geven ze elkaar toegang tot elkaars kennis? Ze vormen en hervormen elkaar. Gaandeweg het samen werken ontstaat een heel scala van gemeenschappelijke gedragspatronen, gewoontes en vaste spelregels. Het gaat hierbij om impliciete ervaringskennis die het teamleden mogelijk maakt om samen te handelen. Het is dus een leerproces dat zich impliciet en al doende voltrekt. Dit impliciete leerproces draagt het risico van stagnatie in zich. Bekommernissen rondom invloed, macht en intimiteit zitten onvermijdelijk vast aan het lidmaatschap van een team. Kleine irritaties, wrijvingen, teleurstellingen en onenigheid treden onvermijdelijk op als je samen aan de slag bent. Als dit onbesproken blijft, als je elkaar geen toegang geeft tot de vooronderstellingen, wensen, behoeften of inzichten die leven, is de kans groot dat het leerproces vastslaat en uiteindelijk de samenwerking stagneert. Ook angst en negatieve spanningen spelen hier een rol in.

In het gedistribueerd samenwerken is de kans dat er stagnatie optreedt groot. Daar blijken twee redenen voor. Ten eerste is het gemakkelijker om elkaar en daarmee ook een confrontatie te ontlopen. De momenten van fysieke aanwezigheid zijn gering en de face-to-face contacten kunnen sterk beperkt worden qua tijd en frequentie. Het is dus gemakkelijker om 'toneel te spelen'. Ten tweede spelen er factoren die het lastig(er) kunnen maken om tot een collectief betekenisveld te komen. De relationele praktijk die de teamleden met elkaar opzetten blijkt in de voortgang van het leerproces rondom samenwerken een belangrijke rol te spelen. Kijkend naar de kritische factoren uit het raamwerk, die door de betrokkenen genoemd zijn en die blijken te spelen in het team, is er overeenkomst te zien met de meeste kenmerken van hoog kwalitatieve relationele praktijken zoals benoemd door Lambrechts en Grieten (2007).

High-Quality Relational Practice	Kritische factoren in het team
Reciprocity between the actors' contributions	Gelijkheid, respect en wederkerigheid
Talking with: sensitive, engaged, or involved, reflective, and responsive interaction that moves speakers and possibly evokes actionable knowledge	Het bouwen aan en versterken van de onderlinge relatie Bewust zijn van en bespreken van verschillen
Mutually open, concrete, and illustrated communication	Openheid; delen van meningen, gedachten, twijfels
Mutual questioning, testing, and contradicting of statements is possible and stimulated, allowing for deep or double loop learning	Wederkerigheid, respect
Joint authorship and co-ownership of a task or project	Frequente interactie Kennisdeling
Multiple voices can be raised, heard and are included	Gelijkwaardigheid

Ook de bevindingen die naar boven zijn gekomen tijdens het tweede spoor, in het werken met de drie teams, laten het belang zien van het werken aan en opbouwen van een relationele praktijk van hoge kwaliteit. Door een manier van omgaan met elkaar te ontwikkelen waarin het delen van meningen, gedachten, twijfels en inzichten en het open bespreken van ver- en geschillen en het uitwisselen van perspectieven en betekenissen 'gewoon' wordt, wordt het proces van deconstructie en reconstructie gaande gehouden. Op die manier blijft het leerproces rondom samenwerken voortgaan. Dat het hierbij om iets anders gaat dan het hebben van een vriendschapsrelatie, elkaar leuk vinden of het goed met elkaar kunnen vinden, blijkt uit de bevindingen met Team 1 en Team 2 en valt ook te concluderen uit de theorie over groepsdynamica. Zonder het bespreken van verschillen, het delen van samenwerkingservaringen of het uitwisselen van betekenissen en veronderstellingen ontstaat het risico van stagnatie. Het collectieve betekenisveld wordt 'zelf dichtend'. Patronen worden herhaald, denkbeelden slaan vast. Het openstaan en toelaten van andere inzichten en nieuwe informatie, het laten verstoren van je eigen denkbeelden en vooronderstellingen over samenwerken is van belang om telkens opnieuw te komen tot een nieuw collectief betekenisveld in een veranderde omgeving. Teamleden bouwen een standaard manier van omgaan met elkaar op. Dat kan een relationele praktijk van hoge kwaliteit maar kan ook een relationele praktijk van lage kwaliteit zijn. De kwaliteit van een bewust leerproces rondom samenwerken is afhankelijk van de kwaliteit van de relationele praktijk. Om het leerproces te doen voortgaan is een relationele praktijk van hoge kwaliteit van belang!



De bevindingen met Team 1 en Team 2 laten zien dat het onderzoeken van en reflecteren op het samenwerkingsproces en het expliciet maken van het leerproces ook een stap kan zijn in het werken aan de kwaliteit van de relationele praktijk. Of dat nu het gaat om het op peil houden van de kwaliteit, zoals in het geval van Team 1 of het verhogen van de kwaliteit zoals in het geval van Team 2. Zowel in Team 1 als in Team 2 is de wijze waarop de samenwerking onderwerp is van een expliciet leerproces, zelf ook een relationele praktijk van hoge kwaliteit. Deze positieve ervaring en het generatieve contact kunnen dan voorbeeld en stimulans zijn om te werken aan de kwaliteit van de relationele praktijk. Het opbouwen van een relationele praktijk van hoge kwaliteit is dus zelf ook te beschouwen vanuit hetzelfde leerperspectief!

#### 14.2.4 Verschillende sturende krachten

Door de twee invalshoeken samen te brengen wordt het belang duidelijk van verschillende krachten die sturen op het samenwerkingsproces. Uit de groepsdynamica weten we dat twee leiderschapsfuncties noodzakelijk zijn om het samenwerkingsproces in een team in banen te leiden: een leiderschapsfunctie op de inhoud (het doel, de taak of de opdracht) en een leiderschapsfunctie op het sociaal emotionele proces in het team. Ook de betrokkenen geven aan dat de rolinvulling en betrokkenheid van de product-owner en de scrummaster kritische factoren zijn. Ook de sturende krachten in de omgeving blijken van belang in het beïnvloeden van de kritische factoren. Als één van de sturende krachten afwezig is of onvoldoende stuurt op de kritische factoren, is succesvolle gedistribueerde samenwerking in gevaar, zo is geconcludeerd.

Door met de drie teams aan de slag te zijn en gedistribueerd samenwerken te beschouwen vanuit een leerperspectief, wordt hier een extra dimensie aan toegevoegd. Ook in het kijken vanuit een leerperspectief is het belang duidelijk geworden van sturing. Om een expliciet leerproces rondom het samenwerken op afstand op gang te brengen en te houden zijn sturende krachten eenvoudigweg nodig.

##### 14.2.4.1 Sturende krachten in het team

De product-owner en de scrummaster blijken niet alleen van belang om het impliciete proces van gedistribueerde samenwerking succesvol te laten zijn en het team op koers te houden, ze zijn ook van belang voor het expliciete leerproces van het team. De bevindingen met de drie teams laten zien dat zowel de scrummaster als de product-owner een belangrijke rol spelen in het opzetten van een relationele praktijk van hoge kwaliteit, het vervullen van een voorbeeldrol daarin en ervoor zorgen dat het leerproces rondom de samenwerking op de agenda staat.

##### 14.2.4.2 Sturende krachten in de omgeving

Sturende krachten in de omgeving zijn van belang in het beïnvloeden van de kritische factoren. En als er in een team onvoldoende aandacht en sturing is op het samenwerkingsproces, zal deze sturing vanuit de omgeving van het team moeten komen. Ook als sturing binnen het eigen team niet mogelijk is, het impliciete leerproces hapert, als er (nog) geen relationele praktijk van hoge kwaliteit is, dan zal de sturende kracht uit de omgeving moeten komen. Ook vanuit het leerperspectief blijkt sturing vanuit de omgeving van belang. Beweging of verandering moet soms van buiten het team komen. Vanuit de omgeving zal er dan ondersteund moeten worden in het expliciet maken van het samenwerkingsproces en in het op gang brengen van het expliciete leerproces. Ook de scrumcoaches blijken, door hun begeleidende rol bij de invoering van scrum, sturende krachten in de omgeving. De wijze waarop ze die rol vervullen is belangrijk. Dat de scrumcoaches zich in hun begeleiding vooral richten op het scrumproces en geen begeleiding of facilitering kunnen bieden in het samenwerkingsproces lijkt dan ook een gemiste kans. De twee sporen samen versterken het beeld dat een succesvol gedistribueerd samenwerkingsproces in het team evenzeer een verantwoordelijkheid is van de teamleden als van de omgeving van het team!

### 14.2.5 De wil

Vanuit het leerperspectief wordt duidelijk welke belangrijke rol emoties spelen in een leerproces. Positieve emoties als motor van een leerproces, angst en negatieve spanningen als rem op het leerproces. Uit de bevindingen met de drie teams komt dit belang naar voren. In de praktijk wordt dit herkend. Ook in het raamwerk van kritische factoren komt deze factor naar voren. De betrokkenen onderkennen het belang van motivatie ofwel de wil om gedistribueerd samen werken tot een succes te maken.

Welke achterliggende reden er ook speelt, als teamleden niet gemotiveerd zijn om een samenwerkingsproces in gang te zetten, zal het niet, slecht of moeizaam van de grond komen. Hoewel dit besef bij de meeste betrokkenen aanwezig is, wordt daar toch op sommige plekken in de organisatie aan voorbij gegaan. De moeite komt in de teams te liggen! Uit de bevindingen blijkt dat teamleden, wel of niet onder druk, weliswaar de kast waarin hun expliciete inhoudelijke kennis zit open kunnen zetten, maar alle impliciete kennis uit onwil voor zich kunnen houden. Samenwerken en dus ook gedistribueerd samenwerken kun je niet afdwingen!

### 14.2.6 Het belang van fysiek samenkomen

Het belang van fysiek samenkomen komt in het raamwerk van kritische factoren scherp naar voren en wordt door betrokkenen breed gedragen. Vanuit het sociaal relationeel constructionistisch leerperspectief is goed te verklaren waarom de kritische factor fysiek samenkomen door nagenoeg alle betrokkenen genoemd wordt. Het opbouwen van een collectief betekenisveld vraagt afstemming en is een zoekproces. Het begin van het proces van betekenisvorming kenmerkt zich door schijnbaar losse handelingen en opmerkingen die niet met elkaar verbonden lijken. We bespreken wat we belangrijk of noodzakelijk vinden. We doen dat vanuit ons referentiekader. We onderhandelen over de betekenis vanuit onze eerdere ervaringen. We letten daarbij goed op de anderen. Tijdens het handelen, reageren we op elkaar. Als we met elkaar werken, zijn we op zoek naar gemeenschappelijkheid. Gemeenschappelijkheid in *wat* er gedaan moet worden en *hoe* er gedaan moet worden. Daar waar eerst sprake was van veel verschillende gedragingen ontstaat gaandeweg een patroon waarin een collectief betekenisveld wordt geconstrueerd. De handelingen vullen elkaar aan en zijn met elkaar verbonden. Er ontwikkelt zich een heel scala van gemeenschappelijke gedragspatronen, gewoontes en vaste spelregels. Het samen werken wordt gemakkelijker. Er is een globaal beeld ontstaan over hoe het team moet functioneren en wat de taken en de doelen zijn.

De gedistribueerde teams binnen Centric starten hun samenwerking met een handicap. Er is weinig tot geen gemeenschappelijkheid. Er is (nog) geen gedeelde organisatie identiteit, er zijn (nog) geen overkoepelende regels, richtlijnen of procedures. Er moet heel veel afgestemd worden. De teamleden kunnen nergens op terugvallen en hebben een sterk verschillend referentiekader. Door fysiek samen te zijn bouwen teamleden een completer beeld op van elkaar en elkaars denkbeelden, gedragingen en handelwijze. Hierdoor wordt onzekerheid gereduceerd, waardoor teamleden zich comfortabeler voelen om zich uit te spreken en meer van zichzelf te laten zien, waardoor het samenwerkingsproces vergemakkelijkt wordt. In hoe meer verschillende contexten de teamleden elkaar 'mee maken', hoe voorspelbaarder en completer het beeld, waardoor er meer zekerheid ontstaat.

Daarbij blijken de fysieke ontmoetingen ook een belangrijke rol te spelen in het ontwikkelen van positieve relaties tussen de teamleden. Dat is van belang, omdat als de relatie tussen de teamleden niet positief is, als mensen niet op elkaar betrokken zijn, als ze weinig met elkaar gemeen hebben, dan heeft dat gevolgen voor het interactieproces en voor de collectieve betekenisstructuur die geconstrueerd wordt. Als de enige gedeelde ervaringen de spaarzame face-to-face contacten zijn, krijgen teamleden niet of nauwelijks de kans om een band met elkaar op te bouwen. Zonder relatie is geen vorm van leren mogelijk. Om kennis te maken moet je kennis maken!

### 14.2.7 Het belang van faciliteren

Het belang van het faciliteren van gedistribueerde samenwerking komt uit alle bronnen naar voren. Het is duidelijk geworden dat het faciliteren van het interactieproces in het team en het groepsproces van het team belangrijk zijn voor de kwaliteit van het leerproces. In het team ligt een belangrijke rol bij de scrummaster. Dat betekent dat er nogal wat eisen gesteld worden aan de facilitatorvaardigheden van de scrummaster. Ook blijkt aandacht voor het samenwerkingsproces en dit expliciet durven en kunnen maken van belang. Door een voorbeeld te zijn, door open, concreet en persoonlijk te communiceren, wederzijds bevragen mogelijk te maken, anderen met respect te bejegenen, ieders betrokkenheid te stimuleren en te handelen vanuit betrokkenheid en mede-eigenaarschap kan de scrummaster een belangrijke rol spelen in het opzetten van een relationele praktijk van hoge kwaliteit. Het blijkt belangrijk om dit vanaf de start te realiseren. De kwaliteit van het interactieproces bepaalt immers de kwaliteit van het leerproces. Het betekent dat de scrummaster zicht moet hebben op groepsprocessen en zo nu en dan anderen moet inschakelen om het samenwerkingsproces in het team als leerdomein te faciliteren.

Naast facilitering in het team blijkt facilitering vanuit de omgeving ook belangrijk. Zoals uit eerdere beschouwingen blijkt is die facilitering niet beperkt tot de kritische factoren zoals genoemd door betrokkenen (de randvoorwaarden zoals het faciliteren van de scrummaster, product-owner, technische hulpmiddelen, fysieke ontmoetingen en een heldere opdracht) maar ook het faciliteren van het expliciet maken van het leerproces rondom het samenwerken. Daarmee hangt het succesvol zijn van het gedistribueerd samenwerken in de teams af van de samenwerking tussen alle betrokkenen, binnen en buiten het team!

### 14.2.8 Gedistribueerd samenwerken in de organisatie

Teams als motor voor organisatieverandering, kan dat? Uit de bevindingen blijkt scrum inderdaad de aanjager voor verandering in de organisatie. De veranderingen in de teams hebben effect op de omgeving en zo komt ook de omgeving in beweging. Dat blijkt tijdens de grote intervisie uit de uitwisselingen en de discussies. Scrumteamleden en betrokkenen gaan met elkaar in gesprek, zoekend naar nieuwe vormen van organiseren. Vernieuwingen worden in gang gezet. Scrum wordt gezien en aangevlogen als een derde orde verandering. Hoe is dat in het geval van het gedistribueerd samenwerken?

Een soortgelijke beweging is niet te zien als het gaat om gedistribueerd samenwerken. Uit de bevindingen van het eerste spoor komen daar weinig tekenen van naar voren. Mijn pogingen om management en scrumteamleden uit Roemenië en uit Nederland bij elkaar te brengen lopen op niets uit. Tijdens de 'shared discussion' haakt het management van Roemenië en België aan. Het Nederlandse management is op twee personen na afwezig. Afhankelijk van hoe we de situatie zien, zo gaan we handelen. Zien de Nederlandse managers gedistribueerd samenwerken niet als een gedeelde verantwoordelijkheid? Voelen zij zich geen onderdeel van deze beweging? Is gedistribueerd samenwerken vooral een zaak van de gedistribueerde teams? Ziet het management voor zichzelf geen rol in de sturing daarvan?

Vanuit sociaal relationeel constructionistisch leerperspectief is leren mogelijk door te participeren. Door mee te doen, betrokken te zijn en een bijdrage te leveren, leren we. Leren is een sociaal relationeel proces. In onderlinge interactie construeren we ervaringen en betekenissen. En door uit te wisselen leggen we vast wat we aan het doen zijn en maken we nieuwe kennis.

Vanuit dat perspectief is te concluderen dat de gedistribueerde scrumteams met hun leden in hun eigen kring lerend zijn over gedistribueerde samenwerking, maar dat organisatiebreed leren op dit domein nog zeer beperkt is. Op enkele managers na lijkt het overgrote deel van het Nederlandse management op afstand te staan. Het isolement of het 'op zichzelf staan' van de scrumteams (als gevolg van scrum) helpt niet, maar kan voor managers en andere stakeholders ook als excuus dienen om niet 'mee te doen'.

Vanuit de bevindingen komt naar voren dat het succesvol zijn van het gedistribueerd samenwerken mede afhankelijk is van de sturende krachten in de omgeving van de teams. De wijze waarop de Nederlandse en Roemeense managers of de Belgische en Roemeense managers vorm geven aan hun onderlinge relatie en samen sturing geven aan de gedeelde verantwoordelijkheid om gedistribueerd samenwerken succesvol te maken, is van invloed op het samenwerkingsproces in de teams.

Initiatieven om gedistribueerd samenwerken in de organisatie gestalte te geven, beperken zich tot technische en procedurele kwesties, zoals onder andere het invoeren van hetzelfde beoordelingssysteem, gebruikmaken van dezelfde tooling, keuze voor een uniform platform en keuze voor dezelfde technieken. Allemaal belangrijke zaken waarover afstemming plaatsvindt en die zich allemaal op het terrein van de inhoud en de procedure bevinden.

Afstemming over het faciliteren van de scrumteams en hen ondersteunen in het gedistribueerd samenwerken komt daarentegen moeilijk van de grond. Een uitwisseling realiseren en met elkaar daarover in gesprek gaan, verloopt op enkele uitzonderingen na, moeizaam. Van het besef dat gezamenlijke aansturing nodig is, dat dit een samenwerkingsrelatie vereist tussen de managers van de verschillende locaties om de gedistribueerde teams goed te faciliteren in hun taak en dat dit een gezamenlijke inspanning is, daarvan heb ik slechts sporadisch aanwijzingen gevonden.

Onderlinge relaties, aandacht schenken aan het opbouwen van een onderlinge band, in gesprek gaan met elkaar, samen bepalen wat samenwerken op afstand voor ons is, hoe we dat willen, wat we dan doen en hoe we dat vormgeven, die hele discussie lijkt voorlopig vooral uitbesteed aan de technisch manager die het samenwerken op afstand formeel als taak heeft toegewezen gekregen.

Scrum wordt gezien en aangevlogen als een derde orde verandering (Boonstra, 2000). Een bewust leerproces is opgestart. Er zijn trainingen, er is een intervisietraject, er is uitwisseling en er wordt gezamenlijk gekeken naar hoe dat vorm te geven. Als gedistribueerd samenwerken net als scrum ook gezien wordt als een leerdomein, waar de hele organisatie bij betrokken is en zal zijn, zou dat dan verschil maken? Dat is de vraag waar ik mee blijf zitten!

Een nieuwe onderzoeksvraag die hieruit voortvloeit, is de vraag hoe we ervoor kunnen zorgen dat alle 'betrokkenen' in de organisatie ook daadwerkelijk betrokken raken en zich betrokken voelen bij het gedistribueerd samenwerken?

## **14.3 Scrum**

### **14.3.1 Inleiding**

Software ontwikkeling is een sterk onderling afhankelijke en onzekere taak waarbij veel informele communicatie en coördinatie nodig is. Het gedistribueerd software ontwikkelen kent complexiteit en vele uitdagingen. Vanaf het begin van mijn zoektocht wordt scrum door betrokkenen genoemd als een helpende methodiek in het gedistribueerd samenwerken. In de uitgangspunten van scrum is de aandacht voor teamwerk en het belang van communicatie en onderlinge interactie terug te vinden. Ik ga op zoek naar het sociale aspect door mijn intuïtie te volgen en scrum te bekijken vanuit het vakgebied van de groepsdynamica.

Daarbij sluit de achtergrond en intentie van scrum aan bij het leerperspectief en in het tweede spoor borduur ik dan ook voort op de potentie van scrum bij gedistribueerd samenwerken als leerdomein. Door de bevindingen te integreren komen de volgende beschouwingen boven.

### **14.3.2 Groepsdynamica**

Uit de confrontatie met de groepsdynamica wordt duidelijk dat scrum de potentie heeft om faciliterend te zijn in het gedistribueerd samenwerken. De basisregels van scrum, de rollen, events en artefacten blijken randvoorwaarden te bieden die een brug kunnen slaan tussen de opdracht van een projectteam, de groepsprocessen die spelen en de sturende rollen die nodig zijn, zodanig dat succesvolle samenwerking kansrijker(er) is.

Een vergelijking met de beleving van de betrokkenen in de praktijk laat overlap zien wat betreft de daily stand-up en inzichten op het vlak van groepscohesie, de korte iteraties en de planningspoker met inzichten rondom doelen, het belang van de sturende rol van de product-owner en de scrum-

master en een algemene beleving, los van specifieke scrumelementen, dat scrum gericht is op teamwerk en stimuleert tot inbreng en interactie. Kunnen bovenstaande bevindingen een verklaring geven voor het succes van scrum en de intuïtieve aantrekkingskracht van scrum waar in hoofdstuk 5 over wordt gesproken? Het is een interessante vraag die wat mij betreft nader onderzoek waard is.

Een andere beschouwing betreft teambuilding als toepassingsgebied van de groepsdynamica. In het werken met de gedistribueerde teams met het samenwerkingsproces als leerdomein, blijken de inzichten uit de groepsdynamica en het door mij gebruikte model over feedback (het Yohari-window), ook voor gedistribueerde teams relevant en bruikbaar. Dit sluit aan bij een recent betoog van Schein:

*“My own experience tells me that the understanding of group dynamics is still central to our field and that there is not enough emphasis placed on it.”*

*(Bron: Schein, 2015, p.6)*

### 14.3.3 De review en de retrospective

Scrum heeft ook potentie als we gedistribueerd samenwerken beschouwen als leerdomein. Zowel de review en de retrospective blijken een belangrijke toegevoegde waarde te hebben in het leerproces van het team op het vlak van samenwerken. De review biedt de gelegenheid om het team te voorzien van feedback op het inhoudelijke resultaat. Hierdoor ontvangen teamleden informatie van derden wat belangrijke input kan zijn voor het samenwerkingsproces. Het kan namelijk zijn dat het collectieve betekenisveld over hoe het team moet functioneren en wat de taken en de doelen zijn door deze feedback verstoord wordt. Daarmee ontstaat nieuwe beweging en wordt het team gedwongen gezamenlijk nieuwe betekenissen te construeren. Beweging, verstoring en verandering kan zo van buiten komen.

De retrospective blijkt een geschikte leerruimte te zijn voor het gedistribueerd samenwerken als leerdomein. Het biedt ingebouwde tijd, geeft het team eigenaarschap over het eigen leerproces en maakt specifiek en context gebonden leren mogelijk.

### 14.3.4 Zelfsturend development team

Het zelfsturende element van het development team is een belangrijk onderdeel van scrum. Uit de bevindingen blijkt dat dit veel verwarring oproept. In de scrumregels, artefacten en bijeenkomsten biedt scrum geen houvast anders dan dat het sterk afhankelijk is van de begeleiding en ondersteuning van de scrummaster en de product-owner die beiden een sturende rol vervullen. Maar zelfsturing van een team is niet iets wat er a priori al is, zelfsturing van een team is een leerproces. Zelfsturing is alleen mogelijk als er sturende krachten zijn. Dit onderstreept nogmaals het belang van de wijze waarop de rollen van scrummaster en product-owner worden ingevuld en hoe het development team gefaciliteerd wordt in hun leerproces. Ook onderstreept het opnieuw het belang van ondersteuning vanuit de omgeving bij het leerproces op de momenten dat de rollen niet goed ingevuld worden. De inspanning die het vraagt om te komen tot een zelfsturend team lijkt, ook binnen scrum, onderschat te worden.

### 14.3.5 Isolement

Scrum biedt ondersteuning bij het samenwerkingsproces in het scrumteam. Het contact met de omgeving van het scrumteam blijft daarbij beperkt tot de review. Dit roept het risico op van isolement van het scrumteam. De kans dat een team inhoudelijk een eigen richting opgaat, wordt extra groot als de omgeving van het scrumteam weinig betrokken is of als de sturing vanuit de omgeving onvoldoende is georganiseerd. Daarnaast kan het isolement van het scrumteam zowel in groepsdynamisch opzicht als vanuit een leerperspectief een probleem opleveren. In teams waar de teamleden hecht zijn zal de neiging ontstaan tot steeds meer cohesie en sterkere cohesie levert problemen op om als team te leren. Verstoring en feedback van buiten zijn nodig om stagnatie te voorkomen. Het isolement is ook een probleem als het team problemen ervaart in het samenwerken en

deze niet zelf kan aanpakken. Ook dan is er het gevaar van stagnatie. Er valt dus veel voor te zeggen om te zoeken naar wegen om de samenwerking en interactie tussen het scrumteam en de omgeving te faciliteren.

#### 14.3.6 'Be agile with Agile'

Scrum blijkt potentie te hebben om helpend te zijn in het gedistribueerd samenwerken. Het is ook duidelijk geworden dat het geen garantie biedt op succes. De manier waarop er met scrum wordt omgegaan is van belang. Het gaat dan om het handelen naar het gedachtegoed van scrum; zoeken naar manieren om te verbeteren, zowel ten aanzien van het product als ten aanzien van de werkwijze als met betrekking tot het samenwerkingsproces. Handelen in de geest van 'inspect & adapt'. In Team 1 blijkt dat voor de teamleden het leidend handelingsprincipe. In Team 3 zijn de omstandigheden en het samenwerkingsproces dusdanig dat de teamleden alleen maar defensieve routines hebben ontwikkeld. De scrumevents en de transparantie lijken de defensieve routines eerder te versterken dan dat ze helpend zijn in het samenwerkingsproces. Scrumevents blijken in een gedistribueerd team 'toneelstukjes' te kunnen zijn, waarbij de achterliggende scrumgedachten volledig vervagen door een stagnerend groepsproces. Aan de buitenkant kan het team voldoen aan alle 'regels' en van alle potentiële voordelen van scrum 'profiteren', terwijl de samenwerking achter de schermen volledig is gestagneerd. Als vervolgens niemand uit de omgeving meekijkt of zelf ook vast zit in defensieve routines, levert transparantie van de resultaten ook weinig op.

Uit de bevindingen blijkt dat niet alleen de teamleden moeite ondervinden om te handelen naar de geest van de scrumgedachte. In de begeleiding bij de invoering van scrum blijkt het ook voor de scrumcoaches niet gemakkelijk. Rigide de regels van scrum 'prediken' en daarbij geen rekening houden met de specifieke context van een scrumteam, sluit slecht aan bij het gedachtegoed van 'inspect & adapt'. Zo is bijvoorbeeld door het benadrukken van de regel dat de retrospective alleen voor het scrumteam is bedoeld en daarmee het weren van geïnteresseerde managers, een situatie ontstaan waarin de omgeving een kans wordt ontnomen om haar medeverantwoordelijkheid te nemen. Want door niet aanwezig te zijn bij de retrospective is de omgeving beperkt in de mogelijkheid om het team te ondersteunen in het expliciet maken van het leerproces en te sturen op een gewenst samenwerkingsproces. In Team 2 is de manager 'tegen de regels in' betrokken bij de retrospective waarin het samenwerkingsproces als leerdomein centraal staat. Op deze wijze is die manager betrokken bij en onderdeel van het leerproces. Hierdoor wordt het gevaar van isolement van het scrumteam ondervangen. Dat de scrumcoaches zelf een voorbeeldrol vervullen in een lerende en onderzoekende houding en transparantie is duidelijk, maar blijkt in de praktijk niet gemakkelijk.

### 14.4 De rol van taal

Tijdens mijn zoektocht stuit ik een aantal malen op de rol die taal speelt in het gedistribueerd samenwerken. In mijn eigen handelen tijdens de interviews met de Roemeense collega's ervaar ik het ongemak van communiceren in een taal die je onvoldoende beheerst. Moeilijk uit je woorden komen en het verhaal van de ander of een discussie moeilijk kunnen volgen, werpt een drempel op om te communiceren. De neiging om niets of weinig te zeggen is groot. Het blijkt dat dit voor veel betrokkenen zo is. Taal kan daarmee ongelijkheid creëren en mensen uitsluiten. Dit heeft gevolgen voor het tot stand komen van een collectief betekenisveld en de kwaliteit van het leerproces. Het spreken over sociaal emotionele zaken in een andere dan je moedertaal vraagt los van woordenschat ook extra inspanning en het lef om te zoeken naar woorden en een extra inspanning om elkaar wederzijds te begrijpen. Als je daarnaast niet gewoon bent om over zulke zaken te communiceren is dat een extra handicap en vraagt het nog meer. Het begrijpen van de interpretaties, ervaringen, belevingen van de ander zal meer moeite kosten en vraagt om een sterke motivatie om te blijven zoeken naar de betekenis van wat de ander wil overbrengen. Ook dit kan gevolgen hebben voor de kwaliteit van het leerproces.

De rol van taal komt ook op een andere manier naar voren. In de gedistribueerde teams spreken de ontwikkelaars eenzelfde vaktaal. Hierdoor kunnen ze elkaar op inhoudelijk vlak snel vinden. Voor de niet-technisch geschoolde product-owners die geen achtergrond hebben in het ontwikkelen van software is dit een vreemde taal. Zelf spreken ze een andere taal, bijvoorbeeld de taal van de klant. Het blijkt dan niet eenvoudig om aansluiting te vinden. Ook dit vraagt om een extra inspanning. Ook hier is het van belang om twee talen te beheersen.

Daarnaast heeft het element van verschillende vaktalen ook in het samenwerkingsproces tussen mij en de betrokkenen gespeeld. Het overbruggen van de verschillen heeft van beide kanten moeite gekost en een sterke motivatie om gedeeld begrip te creëren.

Tot slot ben ik ook in het schrijven van dit proefschrift de rol van de taal tegengekomen. Om het proefschrift voor verschillende praktijkgemeenschappen verstaanbaar te maken, heb ik voortdurend moeten 'vertalen'. In de verschillende gemeenschappen gebruiken we verschillende woorden voor hetzelfde. Daarnaast heeft mijn keuze om in het Nederlands en niet in het Engels te schrijven tot gevolg dat de Roemeense betrokkenen worden achtergesteld bij de Nederlandse en Belgische betrokkenen. Om ervoor te zorgen dat ik hen niet uitsluit heb ik in het na-traject extra werk te doen.

## **14.5 Groepsdynamica en procesbegeleiding gekleurd door technologie, vandaag en morgen**

Technologie is niet meer weg te denken uit ons bestaan. De impact van technologie op onze manier van handelen en onze manieren van samenwerken is groot. De technologische ontwikkelingen en hun mogelijkheden hebben gevolgen voor de context van samenwerkingsprocessen in organisaties. De ontwikkelingen in de ICT, mobiele telefonie en mobiel, draadloos internet hebben het mogelijk gemaakt om op verschillende locaties, op afstand van elkaar samen te werken. Daar lag de aanleiding van mijn zoektocht.

Ook in het samenwerken op afstand is technologie niet weg te denken. In mijn onderzoek kom ik de technologie dan ook op verschillende momenten tegen. Sterker nog, scrum als methodiek om gedistribueerd software te ontwikkelen zou zonder technische hulpmiddelen niet mogelijk zijn. Desondanks heb ik technologie in dit proefschrift niet als thema een plaats gegeven maar het als vanzelfsprekend meegenomen. Als een gegeven.

Ik heb de ingang gekozen van de sociale en leerpsychologie. Mijn focus ligt op samenwerkings- en leerprocessen tussen *mensen*. Processen die wat mij betreft aan de basis liggen van processen in organisaties. Wat doen en ervaren mensen met elkaar in het samenwerken op afstand? Hoe kunnen ze samen leren? Vanuit mijn achtergrond is dat begrijpelijk en goed verklaarbaar. Ik voel me daarin gesteund door Schein (2015) die in een recent artikel wijst op het belang van groepsdynamica en teaming, zeker ook en misschien wel vooral in de huidige tijd. Hij constateert dat de focus op groepsdynamica is verdwenen, terwijl onderzoek uitwijst dat teams steeds belangrijker worden.

*"The biggest change has been the decline of work on group dynamics and group interventions reflecting Western cultures of individualism. At the same time, task complexity, interdependency, multiculturalism, social responsibility and new forms of organization have become new challenges for consultants and researchers because they require relationship building, coordination and group work."*

*(Bron: Schein, 2015, p.1)*

*"The need for coordination will drive us back to another look at group dynamics, meetings, and team learning."*

*(Bron: Schein, 2015, p.18)*

Groepen verdwijnen niet, het zijn de bouwstenen van organisaties en onze samenleving. Teambuilding als toepassing van het vakgebied van de groepsdynamica en leren samenwerken zal met de toename van het werken in teams alleen maar belangrijker worden. Mijn keuze voor de focus van mijn onderzoek is dus goed verklaarbaar. Maar dat laat onverlet dat er veel verschillende facetten vastzitten aan de zich zo snel ontwikkelende technologie en de technische toepassingen. Ontwikkelingen die fundamenteel ingrijpen in ons leven. In de relatie tussen mens en technologie speelt meer dan dat technologie als object (instrument of middel) gebruikt wordt ten dienste van een menselijk doel. Mens en technologie zijn vermengd. Technologie is geen passief object, maar 'doet' ook iets in hoe wij handelen en de werkelijkheid ervaren en interpreteren. De technologie maakt dat er een relatie ontstaat tussen de gebruiker en de omgeving die er zonder die technologie niet zou zijn. Tegelijkertijd kan die technologie dat alleen maar doen als ze ook op een bepaalde manier gebruikt wordt (Verbeek, 2005). Zo is bijvoorbeeld de balans tussen werk en privé voor veel mensen ingewikkeld geworden omdat de technologische ontwikkelingen thuis werken mogelijk maakt. Dat dit zo is ontstaan, komt omdat we die technische mogelijkheden ook daadwerkelijk gebruiken om zakelijke werkzaamheden uit te voeren in plaats van ze enkel te gebruiken voor privé-doeleinden.

De relatie tussen mens en technologie is een terrein dat steeds interessanter wordt, ook in het samenwerken op afstand. In mijn onderzoek heb ik er vele sporen van gevonden. Wat doen de technologische ontwikkelingen op sociaal interpersoonlijk vlak? Zoals net geformuleerd; mensen geven vorm aan hoe de technologie gebruikt wordt en dat heeft invloed op interpersoonlijke processen. Het opbouwen van relationele praktijken met een hoge kwaliteit is moeilijker in gedistribueerde teams. Het is gemakkelijker om elkaar te ontlopen. Een mooi voorbeeld daarvan is als een teamlid de stekker van de video verbinding eruit trekt en zo een discussie waar hij geen zin in heeft, tijdelijk kan doen stoppen. 'Haperende' technologie als excuus om geen kleur te hoeven bekennen. Met duidelijke gevolgen voor conflictprocessen tussen de teamleden. Een ander voorbeeld is de moeite die teamleden zich getroosten om ervoor te zorgen dat de technologie helpend is in het tot stand brengen van een 'samen-in-één-kamer' gevoel, ook al zitten er duizenden kilometers tussen. Door gebruik te maken van webcams, headsets, digitale scrumborden en chatprogramma's wordt het teamgevoel versterkt.

De snelle technologische ontwikkelingen hebben gevolgen voor het leren en werken in groepen en organisaties. De relatie tussen mens en technologie heeft gevolgen voor ons vakgebied. Deze ontwikkelingen dwingen ons om de modellen waarmee we naar de sociale realiteit kijken aan te passen aan de dag van vandaag. Zo hebben we fysieke ontmoetingen altijd een noodzakelijke voorwaarde gevonden om succesvolle groeps- en samenwerkingsprocessen tot stand te brengen. In de traditionele modellen van teambuilding zijn fysieke bijeenkomsten een *conditio sine qua non*. Kan dit nog langer standhouden? Zal dit nog langer standhouden?

In de praktijk van alledag blijkt het een utopie te zijn om als vanzelfsprekend uit te kunnen gaan van regelmatige fysieke bijeenkomsten. De werkcondities van vandaag de dag zijn zo dat het steeds moeilijker is om de teamleden aan dezelfde tafel te krijgen. In de praktijk van alledag moet je werken met wat er is. Dat geldt voor de leden van een team, dat geldt ook voor de begeleider van deze leer- en samenwerkingsprocessen. Dat kunnen we spijtig vinden, maar we kunnen de klok niet terugdraaien. En we zullen met een andere mindset en vol optimisme op zoek moeten gaan naar nieuwe mogelijkheden. Interessante vragen zijn dan:

- Hoe kunnen we, rekening houdend met die gegevens in de praktijk de noodzakelijke relationele processen zoals die in een fysieke situatie tot stand komen, toch realiseren?
- Hoe kunnen we de mogelijkheden van de technologie gebruiken om relationele praktijken van hoge kwaliteit zo dicht mogelijk te benaderen?



- Hoe kan technologie gebruikt worden om wat we denken dat belangrijk en nodig is voor samenwerkings- en leerprocessen in groepen tot stand te brengen?
- Hoe kunnen technologische toepassingen (bijvoorbeeld social media, blogs) gebruikt worden om leerprocessen in gedistribueerde teams tussen de momenten van fysiek samenzijn te doen voortgaan? Wat is er voor nodig om dat succesvol te laten zijn?

Maar ook meer specifieke vragen dienen zich aan. Zoals bijvoorbeeld op het vlak van conflicten in gedistribueerde teams of het thema van subgroepvorming. Aan het gedistribueerd samenwerken zit als gevolg van verschillende fysieke locaties, nu eenmaal de aanwezigheid van subgroepen vast.

- Hoe kunnen teamleden ervoor zorgen dat deze fysieke subgroepen geen negatief effect hebben op de samenwerkingsprocessen? Hoe kan dat het beste begeleid worden?
- Hoe kan technologie daarvoor ingezet worden?

Kortom, hoe kunnen technologie en technologische toepassingen ingezet worden om de kennis en inzichten uit de groepsdynamica zo goed mogelijk te benutten. En anderzijds hoe zal de technologie de bestaande modellen van de groepsdynamica beïnvloeden?

De veranderingen hebben zoals gezegd niet alleen gevolgen voor de teams. Ook op het vlak van procesbegeleiding is aanpassing nodig. Tijdens mijn onderzoek in het samenwerken met de teams ben ik daar tegenaan gebotst. Het ontwerpen en faciliteren van een bijeenkomst rondom het thema feedback bijvoorbeeld vraagt in een gedistribueerde bijeenkomst extra vaardigheden, onder andere op het vlak van timing, structurering van de bijeenkomst, het omgaan met en opbouwen van vertrouwen, het proces op het goede moment centraal brengen of juist niet. Daarnaast vraagt procesbegeleiding van een gedistribueerd team niet alleen kennis en inzicht in groepsdynamica, maar tevens om kennis van de technische tools die helpend kunnen zijn. Ook in het ontwerpen van een begeleidingsbijeenkomst of een leerprogramma is het gebruik van technologie en technologische toepassingen bij gedistribueerd samenwerken onvermijdelijk geworden. Faciliteren met behulp van technologie die invloed heeft op de relationele praktijken hoort bij het faciliteren van gedistribueerde teams. Om dan het meest geschikte hulpmiddel op het juiste moment en op de juiste wijze te gebruiken in het begeleiden van samenwerkingsprocessen is, zo heb ik gemerkt, een leerproces.

Samenwerken op afstand oppakken als een leerproces is ook met het oog op bovenstaande vragen niet alleen een nuttig maar ook noodzakelijk perspectief. In een team leren samenwerken onder de gegeven gedistribueerde condities en tegelijkertijd op zoek gaan naar de (technologische) mogelijkheden om succesvolle samenwerkingsprocessen en gewenste relationele condities te faciliteren biedt kansen voor het team en geeft mogelijkheden om de bestaande modellen die gebruikt worden in de groepsdynamica om in te grijpen in groepsprocessen, te verrijken en aan te passen aan de moderne tijd. Of, om in de woorden van Schein te spreken:

*“Teaming and learning are here to stay. Enjoy learning about it.”*  
(Bron: voorwoord Schein in Edmondson, 2012, p.2)

En dat geldt zeker ook voor het samenwerken op afstand.

## 14.6 Methodologie, bevindingen en persoonlijke ervaringen

In hoofdstuk 11 heb ik beschreven hoe het plan van aanpak eruit is komen te zien en hoe ik invulling heb proberen te geven aan de leidende principes. In deze paragraaf kijk ik terug op de ervaringen die ik heb opgedaan en geef ik mijn bevindingen weer. Ook beschrijf ik mijn belangrijkste leermomenten tijdens de zoektocht.

### 14.6.1 Praktijkonderzoek

Mijn onderzoek is een praktijkonderzoek geweest in een voor mij bekende omgeving. Daarbij heb ik de volgende bevindingen opgedaan die ik hier wil delen.

#### 14.6.1.1 Bekende omgeving

Mijn relatie met de Centric organisatie voert terug naar 1995. In al die jaren heb ik in verschillende leer- en coachingstrajecten een rol mogen spelen. Tijdens het onderzoek heeft me dat veel voordeel opgeleverd. Gemakkelijke toegang tot een grote groep mensen op verschillende posities, voldoende achtergrondkennis om snelle inschattingen van situaties of verhalen te kunnen maken en dagelijkse gebeurtenissen gemakkelijk net zo te begrijpen als de betrokkenen. Daarnaast heb ik voort kunnen bouwen op een reeds bestaande vertrouwenspositie waardoor betrokkenen gemakkelijker open en eerlijk vertellen wat hen bezighoudt. Doordat ik om veel wisselende redenen en vaak in de organisatie te vinden ben, zijn de meeste mensen ‘gewoon’ aan mijn aanwezigheid. Door op veel verschillende momenten buiten het onderzoek om in de organisatie aanwezig te zijn, zoals bijvoorbeeld tijdens een afscheidsreceptie van een medewerker of tijdens het verzorgen van een MT bijeenkomst, hoor ik veel verhalen waardoor ik mij een tamelijk holistisch beeld kan vormen en gevoelig raak voor wat er speelt.

Deze wederzijdse bekendheid heeft ook aandachtspunten met zich meegebracht. Na een aantal van de eerste gesprekken tijdens de oriëntatiefase werd me duidelijk dat ik transparant en expliciet moet zijn naar de betrokkenen over de specifiek andere rol die ik als practioner-onderzoeker aanneem. Daarover meer in paragraaf 6.5 als ik verslag doe van de lessen die ik onderweg geleerd heb. Naast transparantie over mijn rol naar betrokkenen, moest ik voortdurend alert blijven op een scheiding tussen onderzoeksactiviteiten en reguliere trainings- en consultancyactiviteiten. Voor mijzelf heb ik de grens gelegd bij het uitgangspunt dat alle activiteiten die met scrum en/of Roemenië te maken hebben, binnen het kader van mijn onderzoek vallen. Al deze activiteiten heb ik met medeweten van de organisatie onbezoldigd uitgevoerd. Op deze wijze heb ik mijn onafhankelijkheid in het onderzoek kunnen waarborgen. In ruil voor mijn inspanningen heb ik onbeperkte toegang en mogelijkheden voor onderzoek gekregen. Door het op deze manier aan te pakken en daar van beide kanten transparant over te zijn is er een hele werkbare, gelijkwaardige en plezierige samenwerkingsrelatie ontstaan.

De valkuil van te sterke eigen vooringenomenheid heb ik onderkend. Door de verzamelde data en mijn eigen interpretaties te toetsen bij de betrokkenen (member checking), gebruik te maken van verschillende manieren om data te verzamelen en verschillende bronnen te raadplegen (triangulatie) heb ik dit willen ondervangen. Ook heb ik regelmatig mijn oor te luister gelegd bij enkele ‘onderzoeksmatjes’ (‘peers’) die vanuit verschillende posities betrokken zijn bij het onderzoekstraject en hun perspectief met me wilden delen.

Tot slot heb ik gemerkt dat de wederzijdse bekendheid een vliegwieleffect had. Er kwamen steeds meer verzoeken om betrokken te zijn bij het onderzoek. Als gevolg van beperkte beschikbaarheid naast mijn reguliere werkzaamheden en het feit dat ik naar een afronding van mijn onderzoek wilde toewerken, heb ik een aantal verzoeken niet kunnen honoreren.

#### 14.6.1.2 Haalbaarheid

Onderzoek doen in een complexe, snel veranderende omgeving, waarin mijn onderzoek slechts bijzaak is en waarin de focus van de betrokkenen ligt op klanten, projecten, taakactiviteiten en ‘de

boel draaiende' houden, betekent een voortdurend schipperen tussen het 'perfect' doen en doen wat haalbaar is. De betrokkenen zijn druk. Daardoor lopen veel zaken anders dan 'voorgeschreven'. De praktijk heeft niet veel op met wetenschappelijke procedures van dataverzameling en interpretatie. Zo heb ik weinig reactie gekregen op terugkoppelingen na interviews. Teksten lezen en van commentaar voorzien vraagt tijd. Tijd die betrokkenen liever aan eigen werkzaamheden besteden. Ik heb er voor gekozen om uit te gaan van 'geen bericht is goed bericht'. Ik wilde de betrokkenen in de uitvoering van hun werk niet voor de voeten lopen. Daar waar mogelijk heb ik mijn aanname 'geen bericht, goed bericht' mondeling getoetst en in die gevallen bleek ze geldig. Geluidsopnames van gesprekken bleken op enkele momenten niet haalbaar. Zo was in een paar gevallen het thema te beladen voor de betrokkenen en zou de aanwezigheid van opnameapparatuur belemmerend geweest zijn voor een goed gesprek tussen de betrokkenen. In één geval gaf mijn gesprekspartner aan dat geluidsopname hem zou belemmeren in het vertellen van zijn ervaring en perceptie. Maximale aanwezigheid tijdens terugkoppelingsbijeenkomsten bleek niet haalbaar. Ziekte, spoed-overleg, klantbezoeken, technische problemen met Skype of de video conferencing en fileproblematiek gooiden roet in het eten. Het is een voortdurende zoektocht geweest om beide werelden, de wereld van de wetenschap en de wereld van de organisatie te bedienen. Dat heeft veel tijd en improvisatietalent gevraagd en daarnaast ook acceptatie van de grenzen van wat mogelijk is.

#### *14.6.1.3 Complexe werkelijkheid*

Tijdens het onderzoek ben ik me nogmaals en indringend bewust geworden van de complexiteit van de sociale werkelijkheid. In de organisatie gebeurt zoveel tegelijkertijd, vinden kleine en grote veranderingen plaats en dat alles met grote snelheid. Het bijbenen van wat er allemaal gebeurt, is onmogelijk. Door samen te werken met 'onderzoeks'maatjes in de organisatie heb ik geprobeerd om zo breed mogelijk te blijven observeren.

#### *14.6.1.4 Beëindigen*

De grootste moeite heb ik gehad met het beëindigen van het praktijkgedeelte van het onderzoek. Wat is een goed moment om te stoppen? Wanneer 'weet' je voldoende? Achteraf kan ik zeggen: Er is geen goed moment! Processen lopen door in een voortdurende stroom van constructie en reconstructie. Uiteindelijk berustend in het feit dat het altijd om een momentopname van die lokale gemeenschap in die specifieke periode in het constructie proces van die betrokkenen gaat, heb ik de noodzaak om het praktijkgedeelte van het onderzoeksproces na 2½ jaar af te sluiten, leidend laten zijn. Bij deze moeizame exercitie heb ik veel baat gehad bij contacten met ervaren wetenschappers. Zonder hen was ik nu waarschijnlijk nog bezig.

### **14.6.2 Bricolage**

Ik ben aan de slag gegaan zonder plan van aanpak. Ik wilde flexibiliteit bewaren en aan kunnen sluiten bij het handelen van de betrokkenen en op dat wat zich in de praktijk voordoet. De samenhang moest komen door generativiteit. Ik heb de volgende bevindingen.

#### *14.6.2.1 Flexibiliteit en aansluiting*

Door te werken zonder vast plan van aanpak ben ik inderdaad in staat geweest om in te springen op kansen die zich voordeden en heb ik ruimte ervaren om zo goed mogelijk aan te sluiten bij de vragen die er in de praktijk speelden. Het heeft maximale flexibiliteit gebracht. Zo heb ik de behoefte van de scrummasters en product-owners aan ondersteuning bij het implementatieproces kunnen oppakken door een intervisietraject te starten. Ook de mogelijkheid om met een team aan de slag te gaan om samen te werken aan het samenwerken op afstand kon ik aangrijpen doordat ik geen van tevoren uitgedacht stramien had. Het ontstond en kon ontstaan omdat er geen a priori was. Ook heb ik dankzij de bricolage de mogelijkheid ervaren om pragmatisch te blijven. Iets wat zeker bij praktijkonderzoek naar mijn mening van groot belang is. Het moet voor de betrokken praktijk wel werkbaar blijven.

#### 14.6.2.2 *Generativiteit*

De samenhang tussen de verschillende strategieën wilde ik realiseren vanuit het principe van generativiteit. Terugkijkend vind ik dat dit gelukt is. Terwijl ik bezig was met mijn zoektocht naar kritische factoren ontstonden intuïties en kansen om te onderzoeken of samenwerken op afstand als leerproces gezien kan worden en de retrospective als leerruimte daarvoor te benutten is. Door hiermee aan de slag te gaan, zijn nieuwe inzichten gegenereerd. Door tegelijkertijd de stappen van de grounded theory voort te kunnen zetten met een terugkoppeling van het geanalyseerde raamwerk aan alle betrokkenen, zijn opnieuw nieuwe inzichten gegenereerd. Door op verschillende momenten tegelijkertijd en op verschillende manieren aan de slag te zijn is een meer holistische beeld ontstaan. Een voorbeeld daarvan is het thema van zelfsturing van de development teams dat in de intervisie opdook en in de terugkoppeling van het raamwerk meegenomen kon worden. Met een vast plan van aanpak was dit niet gelukt, met minder bruikbaarheid tot gevolg.

#### 14.6.2.3 *Moeilijke weg*

Door te kiezen voor bricolage heb ik het mezelf niet gemakkelijk gemaakt. Deze manier van onderzoek heeft veel gevraagd van mijn alertheid en het vermogen om kansen te pakken. En nog heb ik niet alles gezien en gegrepen wat er speelde. Het heeft ook nogal wat gevraagd in het maken van keuzes. Door de veelheid aan keuzes en soms ook doordat ik ter plekke snel moest beslissen. Regelmatig een pas op de plaats maken heeft geholpen. De ene keer was het een geplande pas op de plaats. Waar sta ik nu en hoe ga ik verder? De andere keer was het ongepland; omdat ik de weg dreigde kwijt te raken of vast kwam te zitten. Waarom doe ik dit? Wat loopt er nu eigenlijk allemaal? Om op het 'juiste' spoor te blijven hebben gesprekken met anderen buiten de organisatie, zowel uit de wetenschappelijke wereld als ook uit mijn beroeps- en privéomgeving enorm geholpen. Een dubbeldoctoraat zou een uitkomst kunnen bieden. Door met een ander, die op eenzelfde manier betrokken is bij het onderzoek, samen te werken, is meer te zien en is het makkelijker om elkaar op koers te houden.

### 14.6.3 Onderzoek vanuit sociaal relationeel constructionisme

Wat zijn mijn bevindingen als onderzoeker vanuit een sociaal relationeel perspectief. Wat heb ik ervaren?

#### 14.6.3.1 *Rol van de onderzoeker*

Als onderzoeker aan de slag gaan vanuit een sociaal relationeel constructionistisch perspectief betekent dat je je realiseert dat je in een proces van co-creatie zit. Dat ik betrokken ben in een voortdurend proces van constructie en reconstructie. Alleen al door mijn aanwezigheid als onderzoeker grijp ik in. Onderzoek is interventie en verandering tegelijkertijd. De mensen uit de praktijk worden medeonderzoeker. Dat betekent dat de betrokkenen uit de praktijk ook daadwerkelijk participeren en mee bepalen. Daardoor beweegt het onderzoek zich op een unieke manier en via onverwachte wegen. Toch wordt er verwacht dat je tegelijkertijd min of meer regie houdt over het onderzoeksproces. Hoe doe je dat? Ik heb mijn rol als onderzoeker in deze bijzondere samenwerkingsrelatie kunnen invullen door de inhoud te laten bepalen door de betrokkenen. Door mijn rol zo vorm te geven is op bepaalde momenten heel goed zichtbaar geworden op welke wijze de betrokkenen in de organisatie vorm geven aan hun interactieproces.

Er zit ook een andere kant aan. Want door mensen ook echt te betrekken en regie te geven, kunnen zaken ook een kant op gaan die ik niet wil volgen. De wens van twee scrumcoaches om de gezamenlijk ontwikkelde vragenlijst te gebruiken als beoordelingsinstrument voor de scrumteams is hier een goed voorbeeld van (zie de bijlage, paragraaf 16.17 en verder).

#### 14.6.3.2 *Relationele vaardigheden*

De wijze waarop onderzoeker en betrokkenen samen vorm geven aan het onderzoek en de manier waarop je met elkaar omgaat, is van grote invloed op de bevindingen van het onderzoek. Ik heb erva-

ren dat dit naast een open, transparante, nieuwsgierige en onbevangen houding tevens de nodige relationele vaardigheden van de onderzoeker vraagt. Afstemmen op de ander is van wezenlijk belang. Zo heb ik onder andere ervaren dat het noemen van de woorden 'wetenschappelijk onderzoek' bij een aantal mensen in de Centric-praktijk een 'klassiek' of 'positivistisch' beeld oproept met betrekking tot de 'juiste' manier van omgang met elkaar in wetenschappelijk onderzoek. Je kunt bijvoorbeeld dus zelf wel willen dat de mensen in het veld de deskundigen zijn, maar zodra je aangeeft dat je met wetenschappelijk onderzoek bezig bent, schieten betrokkenen zelf in het klassieke paradigma van de wetenschap en gaan ze zich anders gedragen. Hier gevoelig voor zijn, deze afstand overbruggen en een gelijkwaardige relatie tot stand brengen heeft zo nu en dan veel van mijn relationele vaardigheden gevraagd.

#### 14.6.3.3 *Machtsposities en belangen*

Wiens belang wordt met het onderzoek gediend? Wiens stem wordt niet of minder gehoord? Twee belangrijke vragen om rekening mee te houden tijdens het doen van onderzoek vanuit sociaal relationeel constructionistisch perspectief. Ik heb mezelf vaker deze vragen gesteld. Hierdoor ben ik me bewust geweest van enige mate van ongelijkheid in het contact tussen mij en de Nederlandse collega's en tussen mij en de Roemeense collega's. Niet alleen ben ik Nederlandse, woon ik in Nederland en is Nederlands mijn moedertaal, maar ook bleek het praktisch niet haalbaar om even vaak in Iasi als in Gouda te zijn. De terugkoppeling van het raamwerk met kritische factoren heb ik in Gouda ter plekke gedaan, terwijl ik de terugkoppeling voor de Roemeense collega's via de video conferencing gedaan heb. Het doen van praktijkonderzoek en de daarmee gepaard gaande handicap van haalbaarheid blijkt dus ook op dit vlak offers te vragen, zo heb ik ervaren. Door veelvuldig contact te hebben met Roemeense collega's en hen goed op de hoogte te houden van de voortgang, door toegankelijk te zijn via Skype, en door hen op zoveel mogelijk momenten erbij te betrekken, heb ik geprobeerd om deze ongelijkheid te minimaliseren. Om ervoor te zorgen dat de gesprekken met de Roemeense collega's vlot konden verlopen heb ik een inspanning geleverd om mijn Engelse spreekvaardigheid te verbeteren. Ik heb ervoor gekozen om dit proefschrift in het Nederlands te schrijven. Dat is al moeilijk genoeg. Ik hoop de Roemeense collega's op een later moment een exemplaar of uittreksel ervan in het Engels te kunnen geven.

#### 14.6.4 Toekomst makend

Daar waar ik bewust toekomstgericht wilde werken, ben ik me tijdens het onderzoek bewust geworden dat onderzoek zelf toekomst makend is. Omdat onderzoek een interventie is en onderzoek altijd verandering en reconstructie teweegbrengt. Een mooi voorbeeld daarvan is dat tijdens de gemeenschappelijke terugkoppeling van de voorlopige bevindingen de development teamleden duidelijk van zich lieten horen en ook durfden aankaarten waar ze hinder van ondervonden. Ze grepen de mogelijkheid tot dialoog aan en gingen in gesprek op basis van de bevindingen die we gezamenlijk gegeneerd hadden. Door hun perspectief zo duidelijk mee te nemen en de scrumteams centraal te zetten, is hun stem belangrijker geworden. Door iets terug te stoppen in het proces, 'What is really happening?' (Gergen, 2014), wordt iets nieuws gecreëerd.

Er anders over praten maakt dat er iets anders gebeurt. Doordat in het traject met de scrumcoaches de vragenlijst veranderd wordt in een beoordelingsinstrument ontstaat een nieuwe, andere figuur. Achteraf heb ik geconstateerd dat het interessant was geweest als ik de vragenlijst terug in het proces had gebracht door te vragen of we er ook anders naar kunnen kijken.

#### 14.6.5 Kritische leermomenten

In de vorige paragraaf heb ik mijn ervaringen weergegeven. In deze paragraaf zet ik een aantal kritische leermomenten centraal. Ze geven een beeld van waar ik als onderzoeker tegenaan gelopen ben en hoe ik daarvan heb proberen te leren.

#### 14.6.5.1 'Niet-weten' houding en gelijkwaardigheid

De interviews wil ik zo open en nieuwsgierig mogelijk ingaan. Zicht krijgen op de ervaringen, belevingen en interpretaties van de betrokkene betekent ruimte geven aan een betrokkene om zijn of haar verhaal te vertellen en dit verder te exploreren. Het betekent 'uit de weg' gaan (McNamee en Hosking, 2012), 'low key' opstellen (Schein, 1999) of zoals Harlene Anderson (1997) het zegt, het hebben van een 'not knowing stance'. Het leren van de 'niet-weten' houding is een belangrijk onderdeel geweest in mijn opleiding voor oplossingsgericht coachen. Ik denk oprecht dat ik in de contacten met cliënten daar dagelijks mee blijf oefenen. Het is daarom dat ik op dit terrein vol zelfvertrouwen de gesprekken in stap. Tot ik tijdens het terugluisteren en uitschrijven van het vijfde gesprek met het schaamrood op mijn wangen moet constateren dat ik gaandeweg het gesprek deze 'niet-weten' houding verlies. Ik ben sterk sturend in het gesprek. Ik stel weinig open vragen, vul verhalen in met eigen beelden en interpretaties en vraag naar onderwerpen die niet voortvloeien uit wat de betrokkene me vertelt. Daarmee ontstaat ongelijkwaardigheid in de relatie.

##### Fragment uit een gesprek

Mijn gesprekspartner vertelt over een situatie waarin hij zijn medewerkers aanspreekt op hun gedrag. In reactie daarop breng ik in wat ik in eerdere gesprekken gehoord heb:

Ing: *"Zou je van jezelf kunnen zeggen dat je normen en waarden inbrengt in de groep?"*

T: *"Ja, ik denk dat wel. Ja, ik vind het een beetje een rotwoord."*

Ing: *"Ja, dat klinkt rot hè, maar zo klink jij namelijk wel net. We zijn collega's dus we gaan zo wel met elkaar om en..."*

T: *"Nou, je mag een hekel aan elkaar hebben, maar je moet wel zo professioneel zijn dat je samen je werk kunt doen. En of dat dan normen en waarden zijn weet ik niet, misschien zijn dat dan toch de eh..., randvoorwaarden waarin je binnen mijn groep acteert, ja!"*

Ing: *"En die heb je wel duidelijk?"*

T: *"Ja, dat eh..."*

Ing: *"Zo duidelijk dat je ze ook kunt benoemen?"*

T: *"Dat vind ik moeilijk. Nee, ik heb geen..., dan lijken het wel regels en dat vind ik ook overdreven."*

Ing: *"Die je net vertelde heeft iets te maken met hoe je met elkaar omgaat, he?"*

Zonder in te haken op het voorgaande wat mijn gesprekspartner vertelt, vraag ik of zijn medewerkers ook zelf contact hebben met de klant.

Ing: *"Hebben zij (medewerkers, IV) ook zelf contact met de klant?"*

T: *"Jaja, absoluut ja, dat wil ik ook. Dat eh..., dan creëer je een band met de klant en dan eh... a), je gaat de klant beter begrijpen en de business waar hij in zit en b) als ze elkaar bij naam kennen dan spreek je ze ook makkelijker aan."*

Ing: *"Dus dat is een hele bewuste keuze?"*

T: *"Ja mijn programmeurs moeten kunnen lezen en schrijven en praten. Dat gaat niet bij iedereen even goed maar eh..., ze moeten eigenlijk een mail kunnen typen naar een klant zonder dat ik hem gezien heb. En dat lukt niet altijd, maar..."*

Ing: *"Daar stuur je wel op?"*

T: *"Ja daar probeer ik wel bij te helpen. Als ik iets onderschep en ik zie 'Nou, wat is dit nou?', dan probeer ik ze daar toch wel bij te helpen"*

Ik ga op zoek naar wat gemaakt heeft dat ik op deze wijze in het gesprek ben komen te zitten. Ik zie drie mogelijke verklaringen. Ik ken mijn gesprekspartner van een vorig langdurig opleidingstraject waarin ik in de rol van trainer een bijdrage heb geleverd. Mogelijk speelt deze eerdere manier van met elkaar in relatie staan een rol. Ben ik in de expertrol geschoten en was hij wat meer afwachtend? Een andere verklaring kan zijn dat ik onbewust al beïnvloed ben door de literatuur en de eerdere gesprekken die ik gevoerd heb. Ben ik in de verleiding gekomen om te gaan toetsen? Maar wat ook zou

kunnen is dat ik tegen mijn eigen ambitie en ongeduld aanbots. Ben ik overenthousiast en wil ik te graag te snel?

Ik leer dat in een onderzoeksproces als dit het vasthouden van een 'niet-weten' houding geen vanzelfsprekendheid is. Er zijn verschillende valkuilen. Het vraagt bewust handelen en transparant zijn over deze houding naar de gesprekspartner. Toelichten en verduidelijken wat de achtergrond is van de wijze waarop ik in het gesprek aanwezig ben; ik wil nieuwsgierig blijven naar het verhaal van de ander. Dát verhaal op dát moment staat centraal. Door de 'niet-weten' houding vast te houden en er transparant over te zijn, kan gelijkwaardigheid in het gesprek blijven bestaan.

#### 14.6.5.2 De rol van tweede taal

In maart 2013 ga ik voor het eerst naar Iasi. Dan ook heb ik de eerste gesprekken met Roemeense collega's. We spreken Engels. De Roemeense collega's zijn gewoon om in het Engels over hun eigen vakgebied te communiceren. Praten over sociaal emotionele zaken in het Engels levert bij sommigen het zoeken naar woorden op. Ook voor mij is het in die periode nog erg wennen. Op bepaalde momenten maak ik knullige zinsconstructies. Ook moet ik vaak naar woorden zoeken. Het is daar dat ik mij realiseer wat een belangrijke rol taal speelt. Onderstaande voorbeelden ter illustratie.

##### Fragment uit een gesprek

Ing: *"If you say a higher level of relationship what exactly do you mean?"*

S: *"I mean that..., not so impersonal. Just talking about this functionality and this functionality and this functionality. Only the technical and just doing the work. And that is what I mean by higher level. It is not a very good expression. I haven't used it before."*

Ing: *"I understand it is not only about work or the content of the work. But to have other conversations, to know a bit more about the persons."*

S: *"What do you mean with conversations?"*

Ing: *"Talks."*

##### Fragment uit een gesprek

Ing: *"Do you know, what is the critical factor what makes it so different?"*

M: *"Well, I don't know what to say more just than knowing the other, I don't know. Not having a difficulty asking the other person for help or for information. It is probably that. Because when you don't know the other one you are a little bit..., ehm..., I can't find the right word..., reluctant I think."*

Ing: *"Yeah, reluctant?"*

M: *"Okay, I am not sure if...?"*

Ing: *"Reluctant means not so happy about doing things...?"*

M: *"Yeah, reluctant about asking the other person for anything. I don't know information or whatever helps."*

Ing: *"Okay, makes you a bit shy or something?"*

M: *"Exactly! Yeah! So that is why I said it is easier!"*

Als gevolg van deze ervaringen tijdens de eerste gesprekken realiseer ik me ten aanzien van de rol van taal een aantal zaken. Niet goed uit je woorden kunnen komen geeft een ongemakkelijk gevoel. Ik kan me voorstellen dat het de neiging oproept om je mond te houden als dat kan of anders zo snel mogelijk uit het gesprek te stappen. Taal kan ongelijkheid creëren en ook uitsluiten.

Over sociaal emotionele zaken spreken in een andere dan je moedertaal vraagt los van woordenschat ook extra inspanning en het lef om te durven zoeken naar woorden. Ik vertaal dit naar mijn onderzoeksproces. Om de interpretaties, ervaringen en belevingen van de Roemeense collega's te begrijpen zal ik zelf de Engelse taal beter moeten beheersen, zal ik de ander moeten motiveren om te blijven zoeken naar manieren om mij hun verhaal te vertellen en zal ik een extra inspanning moeten leveren om de ander te verstaan. Deze bevindingen roepen ook vragen op voor de inhoud van

het onderzoek. Heeft communiceren in een andere dan je moederstaal gevolgen voor de relatie? Wat betekent het voor het communiceren over het samenwerkingsproces in een team?

#### *14.6.5.3 Betrokkenheid en de rol van de onderzoeker*

Als onderzoeker aan de slag gaan vanuit het perspectief van het sociaal relationeel constructionisme betekent het onderkennen van de onmogelijkheid om buiten beeld te blijven, neutraal te zijn en als objectieve waarnemer in de zijlijn te zitten. Alleen al door je aanwezigheid en de manier van aanwezig zijn, ben je als onderzoeker betrokken in het proces van construeren en reconstrueren van de werkelijkheid. Je kunt niet niet-beïnvloeden. Maar het is een stap verder als je als onderzoeker actief ingrijpt. Hoe zit dat? Val je dan uit je rol van onderzoeker in de rol van practioner? En als je bewust niet ingrijpt, val je dan uit je rol als practioner in de rol van onderzoeker? Ik heb als onderzoeker-practioner deze scheidslijn als dun ervaren en zo nu en dan geworsteld met de posities die ik in kon nemen. De extreme vergelijking met een cameraman, die vaardig is in vechtsporten en die een mishandeling filmt, kan dit verduidelijken. De intentie is om anderen kennis te laten nemen van het afschuwelijke geweld wat heeft plaatsgevonden, zonder in te grijpen in de situatie. Maar kan het zijn, dat de mishandelaren doordat zij zich bewust waren van de camera, extra hard zijn ingegaan op het slachtoffer? Of dat het slachtoffer, omdat hij zich bewust is van een omstander, zich passief opstelde in de hoop dat de cameraman zou bijspringen? Kan de cameraman op afstand blijven toekijken en filmen? Mag de cameraman op afstand blijven toekijken? Als hij ervoor kiest om een film te maken en niet in te grijpen, wanneer zou ik dat kunnen begrijpen? Wanneer vind ik dat onbegrijpelijk? Het zijn, hoewel minder heftig, soortgelijke vragen waar ik mee geworsteld heb tijdens het onderzoek. Wanneer grijp ik actief in? Wanneer blijf ik, betrokken maar niet onverschillig, toekijken? Er is altijd een keuze.

- *Actief ingrijpen; van onderzoeker-practioner naar practioner-onderzoeker*

Een voorbeeld van de dunne scheidslijn is terug te vinden op het moment dat ik aanwezig ben tijdens een gezamenlijke bijeenkomst van een scrumteam, de manager en de scrumcoach van het scrumteam (zie de bijlage voor een uitgebreide beschrijving). Ik ben daar aanwezig om kennis te maken met het team en gevoel te krijgen voor wat er zoal speelt in hun samenwerkingsproces. Ik ben een nieuwsgierig betrokken onderzoeker-practioner. Maar als tijdens deze bijeenkomst één van de teamleden enorm knel komt te zitten in het interactieproces tussen haar, de scrumcoach en de manager kom ik in actie. Door mijn observaties met de aanwezigen te delen grijp ik actief in (zie de bijlage, paragraaf 17.16). Uit de rol van onderzoeker, in de rol van practioner. Waarom? Het is mijn vak om te ondersteunen bij dit soort moeizame en destructieve interactieprocessen. Hoe kan ik dan in de zijlijn blijven zitten toekijken als iemand in een situatie van (machts-)ongelijkheid steeds verder in de knel komt?

Maar wat betekent dit voor het onderzoek? Door mijn actie krijgt de bijeenkomst een totaal andere wending. De werkelijkheid is actief gereconstrueerd. Hoe moet ik hier in mijn onderzoek mee omgaan?

- *Niet ingrijpen; van practioner-onderzoeker naar onderzoeker-practioner*

In aanvang kies ik er in het traject met de scrumcoaches bewust voor om de regie volledig bij hen te leggen. Ik wil ze graag bij mijn onderzoek betrekken. Ze hebben een belangrijke rol in het implementatieproces van scrum en begeleiden ook een aantal (gedistribueerde) scrumteams. Door hen erbij te betrekken hoop ik dat we zicht kunnen krijgen op samenwerkingsprocessen binnen scrum, hoe scrum helpend kan zijn en wat er voor nodig is om (gedistribueerde) scrum werkend te laten zijn. Ik besluit keer op keer om niet actief en expliciet in te grijpen op het interactieproces en niet de rol van facilitator op me te nemen. Ook als blijkt dat er andere intenties ontstaan met de gezamenlijk ontwikkelde vragenlijst laat ik de regie over de doelstelling bij de scrumcoaches. Ik vul mijn rol als onderzoeker in door de inzichten die tijdens een bijeenkomst ontstaan, naderhand uit te werken en vervolgens weer in een volgende bijeenkomst terug te brengen om er op voort te kunnen gaan. Uiteindelijk strandt het traject en wordt er niets met de vragenlijst gedaan. Waarom blijf ik, betrokken in die situatie, toekijken zonder actief in te grij-



pen? Ik neem de situatie waar als een situatie waarin participanten vanuit een gelijkwaardige positie invloed uitoefenen en ieder vanuit eigen verantwoordelijkheid keuzes maakt ten aanzien van eigen handelen. Door niet actief en expliciet in te grijpen en niet anders dan als betrokkene aanwezig te zijn, meen ik het beste beeld te kunnen krijgen van de wijze waarop de scrum-coaches met elkaar en met de teams omgaan. Achteraf, na dataverzameling, koppel ik mijn observaties en bevindingen terug aan één van de scrumcoaches die op dat moment nog als enige bij de organisatie betrokken is.

Bovenstaande ervaringen hebben me tijdens het onderzoek beziggehouden. In beide situaties heb ik gezocht naar mijn rol als onderzoeker, de betekenis ervan voor mijn onderzoek en hoe voort te gaan. In beide gevallen ben ik te rade gegaan bij ervaren collega onderzoekers. Door met hen te reflecteren heb ik zicht gekregen op de principes, emoties en drijfveren achter mijn keuze. Een aantal lessen heb ik er uit getrokken. Ten eerste dat je voor jezelf helder moet hebben waar je voor staat en wat je drijfveren zijn. Dat kan helpend zijn in het omgaan met dit soort dilemma's. De tweede les is dat het van belang is om zo nu en dan uit de onderzoekscontext te stappen en deze met anderen te bespreken. Mijn derde les ten slotte is dat betrokken zijn zonder in te grijpen zeer nuttig kan zijn, maar dat achteraf terugkoppelen van de bevindingen aan de betrokkenen het meest leerrijk is, mogelijkheden opent en meer bruikbare kennis genereert. Ik beschouw het achteraf als een gemiste kans dat ik dit met de scrumcoaches niet heb gedaan. Een volgende keer zal ik een dergelijke terugkoppeling altijd als onderdeel van het onderzoekproces meenemen.

#### 14.6.5.4 De brug slaan

Op deze plaats past het om de worsteling aan te geven die ik ervaren heb in het slaan van een brug naar de verschillende werelden die ik wil bedienen. Het zoeken naar bruikbare resultaten voor de praktijk en tegelijkertijd het wetenschappelijk perspectief voor ogen houden heb ik niet eenvoudig gevonden. Mijn worsteling met de dunne scheidslijn tussen practitioner-onderzoeker en onderzoeker-practitioner zoals hierboven beschreven is daar een voorbeeld van. Ook tijdens het schrijven van dit proefschrift heb ik ervaren dat het geen eenvoudige opgave is. Het is voor mij leren, werken en onderzoeken tegelijkertijd geweest.

#### 14.6.6 Samenvatting

In deze paragraaf heb ik een reflectie gegeven op de methodologie en mijn persoonlijke ervaringen daarbij weergegeven. Ik concludeer dat praktijkonderzoek de nodige haken en ogen kent. Praktijkonderzoek in een bekende omgeving biedt veel voordelen. Bricolage heeft voor mij toegevoegde waarde gehad, maar ik heb het ook ervaren als een gecompliceerde manier van onderzoek doen. Zeker in het toch al 'eenzame' proces vond ik het niet eenvoudig om goed zicht te houden op de rode draad. Ik heb teruggekeken op wat het betekent om vanuit sociaal relationeel constructionistisch perspectief onderzoek te doen. Ik concludeer dat het mogelijk is om een onderzoeksproces te orkestreren waarbij de regie ligt bij de betrokkenen in de praktijk.

Het opleveren van toepasbare en bruikbare kennis stond centraal. Het ging me om kennen om te handelen. Praktijkonderzoek betekent dat de praktijk leidend is. Ik heb daarbij ervaren dat *haalbaarheid* een 'sta-in-de-weg' kan zijn voor positieve intenties.

Mijn meest kritische leermomenten heb ik in de laatste paragraaf gedeeld. Om mogelijk te maken dat mijn ervaringen ook voor anderen van nut kunnen zijn, heb ik ervoor gekozen om mijn leermomenten ten aanzien van het doen van onderzoek, uitgebreid te beschrijven.

Dit onderzoek is voor mij werken, leren en onderzoeken tegelijkertijd geweest. Ik heb geleerd op het vlak van het doen van onderzoek, het begeleiden van gedistribueerde samenwerking en het gebruik maken van de technologische middelen tijdens het begeleiden van een team.

## 14.7 Bijdrage aan de praktijk van Centric

Met mijn zoektocht wilde ik een bijdrage leveren aan de Centric-praktijk. Door samen aan de slag te gaan in het intervisietraject en in de teams heb ik dat kunnen realiseren. Met het opbouwen van het raamwerk van kritische factoren heb ik een discussie en dialoog kunnen aanzwengelen over belangrijke factoren waar in het gedistribueerd samenwerken binnen Centric aandacht voor nodig is. Genereren en toepassen van kennis zijn samengevallen.

Dat de bijdrage nuttig was blijkt misschien wel het meest uit het feit dat het intervisietraject door de betrokkenen in de praktijk is voortgezet, dat er een pool gemaakt is van scrummasters die in elkaars teams een retrospectieve begeleiden en dat ik tot op de dag van vandaag verzoeken krijg om retrospectives te begeleiden waarin het samenwerkingsproces centraal staat. Maar kunnen de bevindingen meer opleveren? Zijn er praktische implicaties die uit de zoektocht voortvloeien? Naar mijn mening wel.

- *Leerdomein.* Door gedistribueerd samenwerken te beschouwen als leerdomein en dit leerdomein te faciliteren wordt een mogelijkheid benut om te sturen op het succesvol maken van gedistribueerd samenwerken. Dit betekent het faciliteren van leerpraktijken in de organisatie.
- *Opleiding scrummaster.* Uit de bevindingen blijkt duidelijk de belangrijke rol van de scrummaster in het faciliteren en begeleiden van het samenwerkingsproces, het expliciet maken van het leerproces van het team op het vlak van die samenwerking en de voorbeeldrol in het opbouwen van een hoge kwaliteit van de relationele praktijk. Dit betekent mijns inziens dat kennis en vaardigheden op het vlak van het faciliteren en begeleiden van groepen niet mag ontbreken in de opleiding tot scrummaster.
- *Selectie scrumteamleden.* De selectie van teamleden van een gedistribueerd team vraagt om aandacht. Bij de selectie van scrumteamleden zou de motivatie om gedistribueerd samen te werken de doorslaggevende factor moeten zijn.
- *Scrumcoaches.* In het begeleiden van een scrumteam om scrum op de juiste wijze in te voeren is het naar mijn mening van belang dat de scrumcoach naast inhoudelijke kennis over scrum en praktische ervaring met scrum ook beschikt over vaardigheden om een team te coachen. Het enorme belang dat binnen scrum gehecht wordt aan interactie en samenwerking betekent dat de scrumcoach in staat moet zijn om het team te begeleiden in het zorgen voor de kwaliteit van het interactieproces en het expliciet maken van het samenwerkingsproces. Daartoe zal een scrumcoach moeten beschikken over vaardigheden en de juiste houding om een team te coachen. Ook vaardigheden en inzicht in gebruik en toepassing van de technologische hulpmiddelen is van belang. Gelet op de bevinding dat de manier waarop met scrum wordt omgegaan van belang is en dan met name met betrekking tot het handelen naar het gedachtegoed van 'inspect en adapt' betekent mijns inziens dat de scrumcoach hierin een voorbeeldrol vervult.
- *Retrospective verbreden.* Uit de bevindingen blijkt dat de retrospectieve een geschikte leerruimte is om op bepaalde momenten en dat zal per team verschillen wanneer dat is, het samenwerkingsproces als leerdomein centraal te zetten. Dat betekent een verbreding van hoe de retrospectieve nu gewoonlijk invulling krijgt, namelijk enkel gericht op het werkproces en de werkprocedures. Daarnaast blijkt uit de bevindingen dat het nuttig kan zijn om buiten de formele scrumregels om retrospectives te organiseren waar ook de omgeving aan deelneemt. Om gedistribueerde scrum succesvol te laten zijn is ook het samenwerkingsproces met de omgeving van belang. Anderen betrekken in een retrospectieve doorbreekt dan niet alleen het isolement van het team, maar zorgt er tevens voor dat de omgeving mee leert en mee verantwoordelijkheid draagt.
- *Opleiding leidinggevende.* In de opleiding voor leidinggevers, teamleiders en projectleiders die een zelfsturend team onder hun hoede hebben, moet aandacht geschonken worden aan het begeleiden van groepsprocessen, het leren in groepen en het faciliteren van een leeromgeving.

## 14.8 Bijdrage aan de wetenschap

Met mijn zoektocht meen ik ook een bijdrage aan de wetenschap geleverd te hebben. In de eerste plaats door extra inzicht te genereren omtrent het theoretische concept van hoge en lage kwaliteit van relationele praktijken zoals dat door Lambrechts en Grieten (2007) is geformuleerd. In de tweede plaats door met de bril van de groepsdynamica naar scrum te kijken. Het is een nieuw perspectief voor de software wereld en het lijkt op het vlak van samenwerking verklaringen te bieden voor het succes van scrum.

Tot slot hoop ik een bijdrage geleverd te hebben door met dit praktijkonderzoek een voorbeeld te geven hoe bricolage als onderzoeksmethodologie vorm kan krijgen.

## 14.9 Tot slot terug naar de oorspronkelijke vragen

### 14.9.1 Inleiding

Aanleiding voor mijn zoektocht lag in mijn praktijk. In die praktijk stuitte ik op veranderingen in de wereld van werk. De organisaties waar ik voor werk, worstelen met de nieuwe ontwikkelingen die de informatietechnologie met zich meebrengt op het vlak van samenwerking in organisaties. In het bijzonder rondom het thema samenwerken op afstand en hoe dat aan te sturen wordt mij om ondersteuning en advies gevraagd. Ik kon op dat moment niets betekenen. Ik wist de antwoorden niet en startte een zoektocht. Hieronder kijk ik terug naar de centrale vragen waar ik mee gestart ben en formuleer de antwoorden die ik in de Centric praktijk gevonden heb.

### 14.9.2 Vraag 1: Wat vraagt het van mensen om op afstand samen te werken?

Vanuit mijn invalshoek zie ik samenwerken als primair een menselijke activiteit. Deze eerste vraag heeft dan ook betrekking op de sociale aspecten van het samenwerken op afstand. Als ik samen met collega's aan iets moet werken terwijl mijn collega-teamleden op fysieke afstand zitten, wat betekent dat dan in sociaal psychologisch opzicht? Waar lopen we tegenaan? Wat moeten we dan in onze onderlinge interactie meer, minder of anders doen dan als we in elkaars nabijheid zijn? En wat vraagt dat van ons? Het is ook de vraag naar *of* en zo ja *wat* we dan moeten leren.

Uit de bevindingen is duidelijk geworden dat gedistribueerd samenwerken een extra inspanning vraagt. Samenwerken in een team is geen gemakkelijke opgave, er liggen veel valkuilen op weg naar succesvolle samenwerking. Gedistribueerd samenwerken blijkt complexer, er spelen extra kritische factoren. Door het samenwerkingsproces te zien als een leerproces en het gedistribueerd samenwerken te beschouwen als een leerdomein ontstaan mogelijkheden om het proces in goede banen te leiden. De kwaliteit van het interactieproces en de kwaliteit van de onderlinge relaties zijn dan van belang. Dat vraagt van de teamleden om te bouwen aan een relationele praktijk van hoge kwaliteit. Jezelf uit durven spreken, open en concreet communiceren over gedachten, meningen, vooronderstellingen, verwachtingen en behoeftes, open staan voor de gedachten, verwachtingen en behoeftes van de ander, elkaar wederzijds durven bevragen, betrokken zijn en gedeeld eigenaarschap voelen en tonen in het handelen. Het vraagt van de teamleden het vermogen en de wil om te reflecteren op eigen handelen, open te staan voor feedback en gezamenlijk zoeken naar wegen om de samenwerking een gewenste richting op te laten gaan.

Is dat anders dan samenwerken in een team dat dicht bij elkaar zit? Door de extra complicaties is de kans op stagnatie van het impliciete leerproces groter. Door de in tijd en frequentie beperkte fysieke ontmoetingen is het moeilijker om een samenwerkingsrelatie op te bouwen en langdurig in stand te houden. Onvermijdelijk ontstaan kleine irritaties, verschillen van inzicht en kwesties waarover onderhandeld moet worden. De mogelijkheid om openlijke gesprekken en confrontaties uit de weg te gaan, de wrijvingen en irritaties onbesproken te laten en conflicten te laten sluimeren is in het gedistribueerd samenwerken een stuk gemakkelijker. Daar waar we 'voor de schermen' zogenaamd ons best doen, kan achter de schermen veel mis zijn. De noodzaak van een expliciet leerproces *lijkt* dan minder groot.

In de dagelijkse praktijk zien we veel voorbeelden van mensen die open, eerlijke communicatie en 'jezelf uitspreken' over wensen, verwachtingen, veronderstellingen uit de weg gaan. Het is niet gemakkelijk maar onder bepaalde condities wel te leren. Samenwerken op afstand vraagt van mensen om het samenwerkingsproces als een continu leerproces te zien.

### 14.9.3 Vraag 2: Hoe laat zich dat aansturen?

Dit is de vraag naar wat het aansturen van een dergelijk samenwerkingsproces vraagt van het handelen van diegenen die daar leiding of sturing aan geven. Wat is van belang? En wat betekent dat voor de selectie en opleiding van de mensen die deze rol vervullen?

Uit de bevindingen is het volgende naar boven gekomen. Om te beginnen zijn er verschillende sturende krachten nodig om een gedistribueerd team op koers te houden. In het team en in de omgeving van het team. Er is sturing in het team nodig op de inhoud, de opdracht en/of de taak waar het team voor staat. Daarnaast is sturing nodig op de procedures met duidelijke 'spelregels' die het interactieproces faciliteren, dwingen tot frequente interactie en een leerruimte bieden waarin reflectie en feedback buiten het dagelijks werk om mogelijk is. En het vraagt om sturing in het team op het leerproces.

Het faciliteren van deze sturende krachten in het team vanuit de omgeving is van belang. Door gedistribueerd samenwerken te beschouwen als een leerdomein ontstaat ruimte en mogelijkheden voor managers om te sturen. Het gaat immers om het faciliteren van een leerproces. Dat betekent aandacht voor en sturing op de kwaliteit van het interactieproces, het bouwen aan onderlinge relaties en het leerklimaat. Het betekent ook sturen op en faciliteren van het leerproces als duidelijk wordt dat teamleden onderling niet bij machte zijn om het leerproces voort te doen gaan.

Dat vraagt om betrokkenheid en 'dicht bij' het team staan. Het faciliteren en begeleiden van het leerproces vraagt ook om het tot stand brengen van een samenwerkingsrelatie met het team. Hiervoor zal ook de manager met het team een relationele praktijk moeten opzetten van hoge kwaliteit. Gedistribueerd samenwerken vraagt van een manager vanuit deze optiek dus niet het sturen op resultaten maar het faciliteren van leerprocessen. In de selectie en/of opleiding van de mensen die deze rol gaan vervullen is kennis en inzicht in groepsprocessen en het leren in groepen dan ook onontbeerlijk.

### 14.9.4 Vraag 3: Hoe kan ik hieraan vanuit mijn professionaliteit een bijdrage leveren?

Dit is tot slot de vraag naar wat deze ontwikkelingen betekenen voor de bijdrage die een managementtrainer/coach/consultant kan leveren. Op welke wijze, met wat en in welke vorm kan een zinvolle bijdrage worden geleverd?

Het begeleiden van leer- en veranderingsprocessen is bij uitstek het domein waarop mijn deskundigheid ligt. Gedistribueerd samenwerken zien als een leerdomein biedt handvatten om daar vanuit mijn professionaliteit een bijdrage aan te leveren. Door te ondersteunen in het opzetten en mee vorm geven van leerpraktijken in organisaties. Door leidinggevend te ondersteunen in het faciliteren van groeps- en leerprocessen. En door teamleden te helpen bij het reflecteren op hun samenwerkingsproces en gezamenlijk te zoeken naar een gewenste samenwerkingsrichting.

## 14.10 Samenvatting

In dit hoofdstuk heb ik de opbrengsten vanuit twee invalshoeken bij elkaar gebracht. Hierdoor is een nieuw beeld ontstaan en de integratie leidt tot verschillende beschouwingen. Gedistribueerd samenwerken zien als een leerdomein blijkt een nuttig beeld te zijn, wat toekomstig handelen zal vergemakkelijken. Het opzetten van relationele praktijken van een hoge kwaliteit is nodig. Ook is duidelijk geworden dat verschillende sturende krachten in en om het team nodig zijn om het samenwerkingsproces en het expliciete leerproces in de gewenste richting te sturen. Het samenwerkingsproces is daarmee niet alleen een verantwoordelijkheid van het gedistribueerde team, maar evenzeer van de omgeving van het team. Een belangrijke conditie is dat teamleden open staan voor gedistribueerd

samenwerken. Samenwerken en dus ook gedistribueerd samenwerken laat zich niet afdwingen. De noodzaak van fysieke samenkomsten laat zich goed verklaren vanuit het leerperspectief. Zonder het opbouwen van een relatie is leren samenwerken niet mogelijk. Facilitering van het leerproces is cruciaal: in het team en om het team.

Daarmee is het succesvol zijn van gedistribueerd samenwerken afhankelijk van de samenwerking tussen alle betrokkenen, binnen en buiten het team.

Door met groepsdynamische blik naar scrum te kijken wordt duidelijk dat scrum in potentie gedistribueerde samenwerking faciliteert. Door de bevindingen rondom scrum te bekijken vanuit het leerperspectief blijken de review en de retrospective nuttig en wordt nogmaals duidelijk dat zelfsturing van een team niet mogelijk is zonder sturing. Het gevaar van isolement van het scrumteam pleit voor extra aandacht voor de betrokkenheid van de omgeving in het scrumproces. Het is duidelijk dat de manier waarop betrokkenen met scrum omgaan, als een strikt procedureel raamwerk of als een methodiek met een achterliggende filosofie, uitmaakt voor het helpende potentieel. 'Be agile with Agile' betekent dat 'inspect & adapt' ook voor de methodiek zelf geldt. Hierin kunnen scrumcoaches een belangrijke rol spelen. Een beschouwing op organisatieniveau roept de vraag op in hoeverre het leerproces van de teams ook de rest van de omgeving in beweging brengt. Dit blijkt op het vlak van scrum wel zo te zijn, maar op het vlak van gedistribueerd samenwerken zijn daar nog maar weinig signalen van te vinden. Het leerproces rondom gedistribueerd samenwerken speelt zich voornamelijk af in de kleine kring van het eigen scrumteam.

Taal blijkt een factor van betekenis te zijn. Verschillen overbruggen betekent verschillende talen spreken. Geen of onvoldoende woorden ter beschikking hebben werpt een drempel op om een bijdrage te leveren, met alle gevolgen voor de kwaliteit van het collectieve betekenisveld en het leerproces.

Technologie speelt een belangrijke rol in gedistribueerde scrum. De impact van technologie op onze manier van handelen en onze manieren van samenwerken is groot. Het roept de vraag op of we niet met een andere mindset moeten gaan kijken en ons de vraag moeten stellen hoe we de technologie kunnen gaan gebruiken om de relationele condities te creëren die nodig zijn voor een succesvol samenwerkingsproces in gedistribueerde teams. Dat zal gevolgen hebben voor onze groepsdynamische modellen. Gedistribueerd samenwerken heeft ook gevolgen voor procesbegeleiding, waar het (meer) werken met technologische toepassingen onvermijdelijk zal worden.

De bevindingen en persoonlijke ervaringen die ik heb opgedaan gedurende het methodologische proces laten bevindingen zien op het vlak van het doen van praktijkonderzoek, van bricolage als plan van aanpak en het doen van onderzoek vanuit sociaal relationeel constructionistisch perspectief. Ook mijn leermomenten heb ik beschreven.

De bijdrage van dit onderzoek aan de praktijk en aan de wetenschap zijn benoemd en tot slot heb ik teruggekeken naar de oorspronkelijke vragen waar mijn zoektocht mee begon en heb ik antwoorden geformuleerd.

# Referenties

- Abrahamsson, P., Conboy, K., Wang, X., 2009. 'Lots done, more to do': the current state of agile systems development research. *European Journal of Information Systems* 18, 281–284.
- Adolph, S., P. Kruchten, e. a. (2012). "Reconciling perspectives: A grounded theory of how people manage the process of software development." *The Journal of Systems and Software* 85(6): 1269-1286.
- Ågerfalk, P. J., Fitzgerald, B., Holmstrom Olsson, H., Lings, B., Lundell, B. and Ó Conchúir, E. (2005). A framework for considering opportunities and threats in distributed software development.
- Ågerfalk, P. J., B. Fitzgerald, e.a. (2009). "Introduction to the Special Issue: Flexible and Distributed Information Systems Development: State of the Art and Research Challenges." *Information Systems Research* 20(3): 317-328.
- Alblas, G. (1997). *Groepsprocessen : overleggen en uitvoeren in teams*. Houten [etc.], Bohn Stafleu Van Loghum.
- Alblas, G. and E. Wijsman (2013). *Gedrag in organisaties*. Groningen, Noordhoff Uitgevers.
- Alvesson, M. and S. Deetz (2000). *Doing critical management research*. London, Sage.
- Amelsvoort, P. v., & Scholtes, G. (2001). *Zelfsturende teams : ontwerpen, invoeren en begeleiden*. Vlijmen, ST-Groep.
- Amtoft, A., Vestergaard, A., & Kirkevej, B. (2002). *Managing Complexity: Perspectives on Global (Project) Management Competencies*. Report of Organisational Psychologists.
- Anderson, D.J., (2004). *Agile Management for Software Engineering*. Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.
- Anderson, H. (2005). "Myths about 'not-knowing'" *Family process* 44(4): 497-504.
- Anderson, H. (2012). "Collaborative relationships and dialogic conversations: ideas for a relationally responsive practice." *Family process* 51(1): 8-24.
- Antons, K. (1976). *Groepsdynamica in praktijk: gestructureerde oefeningen en technieken*: Samsom.
- Apello, J. (2011). *"Management 3.0: Leading agile developers. Developing agile leaders."* Boston, Pearson Education.
- Argyris, C. and T. H. J. Tromp (1996). *Leren in en door organisaties : het hanteerbaar maken van kennis*. Schiedam; Scriptum Books ; Lannoo.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1974). *Theory in practice: Increasing professional effectiveness*: Jossey-Bass.

- Atkinson, J. W., & Feather, N. T. (1966). A theory of achievement motivation (Vol. 66): Wiley New York.
- Bales, R. F. (1973). The Equilibrium Problems in Small Groups. *Social encounters: readings in social interaction*, 221.
- Banet Jr, A. G. (1976). Yin/Yang: A perspective on theories of group development. The 1976 annual handbook for group facilitators. La Jolla, California, University Associates.
- Barrett, F. J., R. E. Fry, e.a. (2010). *Appreciative inquiry : het basiswerk*. Leuven :, LannooCampus.
- Batia, M. W., R. Sumita, e.a. (2001). "Organizational identification among virtual workers: the role of need for affiliation and perceived work-based social support." *Journal of Management* 27(2): 213-229.
- Berg, I. K. (1994). *Family-based services: A solution-focused approach*: WW Norton & Co.
- Berger, P. L., & Luckmann, T. T. (1966). *The social construction of reality*.
- Berry, G. R. (2011). Enhancing effectiveness on virtual teams: Understanding why traditional team skills are insufficient. *Journal of Business Communication*, 0021943610397270.
- Bion, W. (1961). *Experiences in Groups* New York: Basic Books.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1981). Management by Grid® principles or situationalism: Which? *Group & Organization Management*, 6(4), 439-455.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1985). *The managerial grid III: The key to leadership excellence*: Houston: Gulf Publishing Co.
- Boehm, B. (1985). Triangular spline algorithms. *Computer Aided Geometric Design*, 2(1), 61-67.
- Boehm, B. (1987). Improving software productivity. In *Computer*.
- Boehm, B. (1996). Anchoring the software process. *Software, IEEE*, 13(4), 73-82.
- Boehm, B. and R. Turner (2005). "Management challenges to implementing agile processes in traditional development organizations." *IEEE software* 22(5): 30-39.
- Boeije, H. R. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek: denken en doen*. Amsterdam :, Boom onderwijs.
- Boog, B. (2007). Handelingsonderzoek of action research. KWALON. *Tijdschrift voor Kwalitatief Onderzoek*, 12(1), 13-20.
- Boonstra, J. and L. d. Caluwe (2006). "Introductie en theoretische positionering- Intervenieren en veranderen. Zoeken naar betekenis in interacties." *M & O*. 60(3): 5.
- Boonstra, J. J. (2000). *Lopen over water: over dynamiek van organiseren, vernieuwen en leren*. Amsterdam:, Vossiuspers AUP.

- Bouwen, R. (1984). Een overzichtsschema van interventies in groepen. *Leren en Leven met groepen*, (1307), pp. 1-18.
- Bouwen, R. (1998). "Relational Construction of Meaning in Emerging Organization Contexts." *European Journal of Work and Organizational Psychology* 7(3): 299-319.
- Bouwen, R. (2001). "Developing relational practices for knowledge intensive organizational contexts." *Career Development International* 6(7): 361-369.
- Bouwen, R. and D. M. Hosking (2000). "Reflections on relational readings of organizational learning." *European Journal of Work and Organizational Psychology* 9(2): 267-274.
- Bouwen, R. and T. Taillieu (2004). "Multi-party collaboration as social learning for interdependence: developing relational knowing for sustainable natural resource management." *Journal of Community & Applied Social Psychology* 14(3): 137-153.
- Brohm, R. and W. Jansen (2010). *Kwalitatief onderzoeken: praktische kennis voor de onderzoekende professional*. Delft:, Eburon.
- Burrell, G. and Morgan, G. (1979). *Sociological Paradigms and Organizational Analysis: Elements of the Sociology of Corporate Life*. London: Heinemann
- Bushe, G. and G. Coetzer (2007). "Group Development and Team Effectiveness." *The Journal of Applied Behavioral Science* 43(2): 184-212.
- Campion, M. A., E. M. Papper, e.a. (1996). "Relations between work team characteristics and effectiveness: a replication and extension." *PEPS Personnel Psychology* 49(2): 429-452.
- Carmel, E., Tjia, P (2005) *Offshoring Information Technology: Sourcing and Outsourcing to a Global Workforce*. Cambridge University Press
- Carmeli, A., D. Brueller, e.a. (2009). "Learning behaviours in the workplace: The role of high-quality interpersonal relationships and psychological safety." *Systems Research and Behavioral Science* 26(1): 81-98.
- Cartwright, D. and A. F. Zander (1960). *Group dynamics: research and theory*. London [etc.], Tavistock.
- Casey, V. (2010). "Developing Trust In Virtual Software Development Teams." *J. theor. appl. electron. commer. res. Journal of theoretical and applied electronic commerce research* 5(2).
- Chesbrough, H.W. (2003) *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. *Harvard Business School Press, Boston, MA*.
- Chesbrough, H.W. (2006) *Open Business Models*. *Harvard Business School Press, Boston, MA*.
- Chow, T. and D. Cao (2008). "A survey study of critical success factors in agile software projects." *Journal of Systems and Software* 81(6): 961-971.
- Ciborra, C. U. (2001). *In the Mood for Knowledge A new study of improvisation*.



- Ciborra, C. U. (2002). *The labyrinths of information: challenging the wisdom of systems*. Oxford [etc.] Oxford University Press.
- Clear, T. and MacDonell, S. G. (2011). Understanding technology use in global virtual teams: Research methodologies and methods. *Information and Software Technology*, 53(9), 994-1011.
- Cockburn, A. and J. Highsmith (2001). "Columns - Software Management - Agile Software Development: The People Factor." *Computer* 34(11): 131-135.
- Coenders, M. (2008). *Leerarchitectuur: een exploratief onderzoek naar de relatie tussen ruimte en leren in werksituaties en het ontwerpen voor leren dichtbij de praktijk*. Delft, Eburon.
- Cohn, M. (2010). *Succeeding with agile: software development using Scrum*: Pearson Education.
- Conboy, K., (2009). Agility from first principles: reconstructing the concept of agility in information systems development. *Information Systems Research* 20, 329–354.
- Conboy, K., S. Coyle, e.a. (2011). "People over Process: Key Challenges in Agile Development." *IEEE software* 28(4): 48-58.
- Cooperrider, D. and Whitney, D. (1999). *Collaborating for change*: San Francisco, CA: Barrett-Koehler.
- Coppoolse, P. (1984). *Teamvorming: werkboek over sociaal-emotionele processen in samenwerkingsverbanden*. Baarn :, Nelissen.
- Coppoolse, P. (1994). *Teamvorming: 1: Management van sociaal-emotionele processen in samenwerkingsverbanden: een praktijkmodel voor organisatieontwikkeling*. Baarn :, Nelissen.
- Cramton, C. (2002). "Finding Common Ground in Dispersed Collaboration." *Organizational Dynamics* 30(4): 356-367.
- Cramton, C. and S. Webber (2005). "Relationships among geographic dispersion, team processes, and effectiveness in software development work teams." *Journal of Business Research Journal of Business Research* 58(6): 758-765.
- Creswell, J. W. (2009). *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Los Angeles, CA [etc.] :, Sage.
- Creswell, J. W., W. E. Hanson, e.a. (2007). "Qualitative Research Designs: Selection and Implementation." *Counseling Psychologist* 35(2): 236-264.
- Cunliffe, A. (2008). "Orientations to Social Constructionism: Relationally Responsive Social Constructionism and its Implications for Knowledge and Learning." *Management Learning* 39(2): 123-139.
- Damian, D. and D. Moitra (2006). "Global Software Development - Global Software Development : How Far Have We Come? Quest Editors' Introduction." *IEEE software* 23(5): 17-19.
- Dingsøyr, T., S. Nerur, e.a. (2012). "A decade of agile methodologies : Towards explaining agile software development." *Journal of systems and software* 85(6): 1213-1222.

- Dongen, H. v., Laat, d. W., Maas, A (1996). Een kwestie van verschil : conflicthantering en onderhandeling in een configuratieve integratietheorie. Delft, Eburon.
- Dutton, J.E. and E. Heaphy. The Power of High Quality Connections. In Cameron, K., J.E. Dutton and R.E. Quinn, Positive Organizational Scholarship (San Francisco: Berrett-Koehler), 263-278, 2003.
- Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. Administrative Science Quarterly, 44(2), 350-383.
- Edmondson, A. C. (2012). Teaming: How organizations learn, innovate, and compete in the knowledge economy. John Wiley & Sons.
- Erlandson, D. and Harris, E. Skipper, and Allen, SD (1993). Doing naturalistic inquiry: A guide to methods: Newbury Park, CA: Sage.
- Eunice, A., Kimball, L., Silber, T. and Weinstein, N. (1998). Maximizing team learning through boundaryless facilitation. Pushing the Boundaries: Learning Organization Lesson from the Field. Dodd, Pamela, ed. Kennedy Press, Ann Arbor, MI, 7-13.
- Fiedler, F. E. and Chemers, M. M. (1967). A theory of leadership effectiveness.
- Fiedler, F. E. (1978). The contingency model and the dynamics of the leadership process. Advances in experimental social psychology(11), 59-112.
- Festinger, L. (1950). Informal social communication. Psychological review, 57(5), 271.
- Festinger, L. (1954). A theory of social comparison processes. Human relations, 7(2), 117-140.
- Fredrickson, B. L. and Losada, M. F. (2005). Positive affect and the complex dynamics of human flourishing. American psychologist, 60(7), 678.
- Fry R., I. Rubin & M. Plovnick (1981). Dynamics of groups that execute or manage policy. In: Payne R. & C. Cooper (Eds.), *Groups at work*. New York: John Wiley & Sons.
- Fry, R. E. and Pasmore, W. A. (1983). Strengthening management education. The executive mind, 260-296.
- Gergen, K. J. (1985). The social constructionist movement in modern psychology. American psychologist, 40(3), 266.
- Gergen, K. (2011). "Relational Being: A Brief Introduction." Journal of Constructivist Psychology 24(4): 280-282.
- Gergen, K. J. (2001). "Psychological science in a postmodern context." Am Psychol 56(10): 803-813.
- Gergen, K. J. (2009). An invitation to social construction. Los Angeles, CA [etc.], SAGE.
- Gergen, K. J., R. Josselson, e.a. (2015). "The promises of qualitative inquiry." Am Psychol 70(1): 1-9.
- Gergen, K. J. (2014), From Mirroring to World-Making: Research as Future Forming. Journal for the Theory of Social Behaviour. doi: 10.1111/jtsb.12075

Germans, J. (1990). Spelen met modellen: een voorwaarde voor meerwaarde bij het organiseren (Doctoral dissertation, Katholieke Universiteit Brabant).

Gersick, C. J. G. (1988). "Time and transition in work teams: toward a new model of group development." *Academy of Management Journal* 31(1): 9-41.

Gibb, J. R. (1964). Climate for trust formation. T-group theory and laboratory method, 279-309.

Gibson, C. B. and Cohen, S. G. (2003). Virtual teams that work: Creating conditions for virtual team effectiveness: John Wiley & Sons.

Gilson, L. L., Maynard, M. T., Young, N. C. J., Vartiainen, M. and Hakonen, M. (2015). Virtual Teams Research 10 Years, 10 Themes, and 10 Opportunities. *Journal of Management*, 41(5). 1313-1337

Godfroij, A (2010), <https://www.managementsite.nl/kloof-tussen-theorie-praktijk>

Gordon, A. and Yukl, G. (2004). The Future of Leadership Research: Challenges and Opportunities. *Zeitschrift für Personalforschung / German Journal of Research in Human Resource Management*, 18(3), 359-365.

Grieten, S. and F. Lambrechts (2007). Samen bouwen aan kwaliteitsvolle relationele praktijken tijdens organisatieverandering. S.l., s.n.].

Griffith, T. L., Sawyer, J. E. and Neale, M. A. (2003). Virtualness and knowledge in teams: Managing the love triangle of organizations, individuals, and information technology. *MIS quarterly*, 265-287.

Guba, E. G. and Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. *Handbook of qualitative research*, 2(163-194)."

Gumm, D. C. (2006). "Global Software Development - Distribution Dimensions In Software Development Projects: A Taxonomy." *IEEE software*. 23(5): 45.

Häkkinen, P. (2004). "What makes learning and understanding in virtual teams so difficult?" *Cyberpsychology & behavior : the impact of the Internet, multimedia and virtual reality on behavior and society* 7(2): 201-206.

Hackman, J. R. and Morris, C. G. (1974). Group tasks, group interaction process, and group performance effectiveness: A review and proposed integration: DTIC Document.

Hare, A. P. (1962). Handbook of small group research. New York; London, Free Press of Glencoe ; Collier-Macmillan.

Harkins, S. G. (1987). "Social loafing and social facilitation." *Journal of Experimental Social Psychology* 23(1): 1-18.

Herbsleb, J. D. and D. Moitra (2001). "Global Software Development - Guest Editors' Introduction." *IEEE software*. 18(2): 16.

- Herbsleb, J. D. and Grinter, R. E. (1999). Architectures, coordination, and distance: Conway's law and beyond. *IEEE software*(5), 63-70.
- Highsmith, J. A. (2002). *Agile software development ecosystems* (Vol. 13): Addison-Wesley Professional.
- Hinds, P. J. and E. B. Diane (2003). "Out of Sight, Out of Sync: Understanding Conflict in Distributed Teams." *Organization Science* 14(6): 615-632.
- Hinds, P. J. and Kiesler, S. (2002). "Distributed work." Cambridge, MIT
- Hoda, R., J. Noble, e.a. (2012). "Developing a grounded theory to explain the practices of self-organizing Agile teams." *Empir Software Eng Empirical Software Engineering* 17(6): 609-639.
- Hoda, R., J. Noble, e.a. (2011). "The impact of inadequate customer collaboration on self-organizing Agile teams." *Information and Software Technology* 53(5): 521-534.
- Hoda, R., Noble, J., Marshall, S.(2010). Organizing self-organizing teams 2010 ACM/IEEE 32nd International Conference on Software Engineering (pp. 285-294).
- Hoffman, L. R., Burke, R. J. and Maier, N. R. (1965). Participation, influence, and satisfaction among members of problem-solving groups. *Psychological reports*, 16(2), 661-667.
- Hofstede, G., and Hofstede, G. J. (2005). *Allemaal andersdenkenden : omgaan met cultuurverschillen*. Amsterdam. Contact.
- Hohn, H. D. (1999). Playing, leadership and team development in innovative teams : a reflection on theory confronted with the perspective of experienced leaders.
- Holmström, H., Fitzgerald, B., Ågerfalk, P. J. and Conchúir, E. Ó. (2006). Agile practices reduce distance in global software development. *Information Systems Management*, 23(3), 7-18.
- Homan, T. H. (2005). *Organisatiedynamica : theorie en praktijk van organisatieverandering*. Den Haag:, Academic Service.
- Homan, T. H. and D. Radstake (2001). *Teamleren: theorie en facilitatie*. Schoonhoven, Academic Service.
- Homans, G. C. (1958). Social behavior as exchange. *American journal of sociology*, 597-606.
- Hosking, D. M. (2006). *Discourses of Relations and Relational Processes. Relational Perspectives in Organizational Studies : A Research Companion*, Edward Elgar Publishing: 336 pages.
- Hosking, D. M. (2011). "Telling Tales of Relations: Appreciating Relational Constructionism." *Organization Studies* 32(1): 47-65.
- Hosking, D. M. and R. Bouwen (2000). "Organizational learning: relational-constructionist approaches: an overview / D. M. Hosking, R. Bouwen." *The European journal of work and organizational psychology* 9(2): 129.
- Hosking, D. M. and B. Pluut (2010). "(Re)constructing reflexivity: A relational constructionist approach." *Qual. Rep. Qualitative Report* 15(1): 59-75.

Hosking, D. M. (1999). Social construction as process: some new possibilities for research and development. *Concepts and Transformation*, 4(2), 117-132.

Hossain, E., Babar, M. A. and Paik, H.-y. (2009). Using scrum in global software development: a systematic literature review. Paper presented at the Global Software Engineering, 2009. ICGSE 2009. Fourth IEEE International Conference on.

House, R. J. and Mitchell, T. R. (1975). Path-goal theory of leadership: DTIC Document.

Hovelynck, J. and Prins, S. (2007). Teamcoaching.

Hovelynck, J., S. D. Weerdt, e.a. (2006). Relatieel organiseren : samen leren en werken in en tussen organisaties. Leuven, LannooCampus.

Hovelynck, J. (2001). Practice-theories of facilitating experiential learning in Outward Bound: A research report. *Journal of Adventure Education & Outdoor Learning*, 1(2), 53-57.

Hsieh, Y., Kruchten, P. and MacGregor, E. (2008). Matching expectations: When culture wreaks havoc with global software development.

Illeris, K. (2003). Towards a Contemporary and Comprehensive Theory of Learning. *International Journal of Lifelong Education*, 22(4), 396-406.

Illeris, K. (2007). How we learn: Learning and non-learning in school and beyond: Routledge.

Jarvenpaa, S. L. and D. E. Leidner (1998). "Communication and Trust in Global Virtual Teams. " *Journal of computer-mediated communication* 3(4).

Jaspars, J. M. F. and Vlist, R. v. d. (1979). *Sociale psychologie in Nederland*. Deventer. Van Loghum Slaterus.

Jong, P. d., I. Berg, e.a. (2001). "Wetenschap - Boeken - De kracht van de cliënt - De kracht van oplossingen." *Psycholoog* 36(9): 441.

Jong, P. D., I. K. Berg, e.a. (2004). *De kracht van oplossingen: handwijzer voor oplossingsgerichte gesprekstherapie*. Lisse :, Harcourt Book Publishers.

Kanawattanachai, P. and Y. Yoo (2002). "Dynamic nature of trust in virtual teams." *The Journal of Strategic Information Systems* 11(3-4): 187-213.

Karoui, M., Gürkan, A. and Dudezert, A. (2010). Virtual team collaboration: A review of literature and perspectives. Paper presented at the Proceedings of the Sixteenth Americas Conference on Information Systems, Lima, Peru; August 12-15, 2010.

Katz, D. and Kahn, R. (1966). *The social psychology of organizations*. Wiley. New York.

Kerr, N. L. (1983). Motivation losses in small groups: A social dilemma analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45(4), 819.

Kiesler, C. A. and Kiesler, S. B. (1969). *Conformity*: Addison-Wesley Reading, MA.

Kiesler, S., J. Siegel, e.a. (1984). "Social psychological aspects of computer-mediated communication." *American Psychologist* 39(10): 1123-1134.

Kimball, L. (1997). *Managing virtual teams*. Paper presented at the Text of speech given at Team Strategies Conference sponsored by Federated Press, Toronto, Canada.

Kirkman, B. L., Rosen, B., Gibson, C. B., Tesluk, P. E. and McPherson, S. O. (2002). Five challenges to virtual team success: Lessons from Sabre, Inc. *The Academy of Management executive*, 16(3), 67-79.

Kolb, D. A., Rubin, I. M. and MacIntyre, J. M. (1971). *Organizational psychology : an experiential approach*. Englewood Cliffs, Prentice-Hall.

Kolb, D. A., (1984) *Experiential learning. Experience as the source of learning and development*. Englewood Cliffs, Prentice-Hall.

Kotlarsky, J. and I. Oshri (2005). "Social ties, knowledge sharing and successful collaboration in globally distributed system development projects." *European Journal of Information Systems* 14(1): 37-48.

Kozlowski, S. W. J. and B. S. Bell (2003). "Work groups and teams in organizations." *Handbook of psychology*.

Kozlowski, S. W. J. and D. R. Ilgen (2006). "Enhancing the Effectiveness of Work Groups and Teams." *Psychological Science in the Public Interest* 7(3): 77-124.

Kozlowski, S. W., Watola, D. J., Jensen, J. M., Kim, B. H. and Botero, I. C. (2009). Developing adaptive teams: a theory of dynamic team leadership, 113-155.

Kruchten, P. (2002). The Nature of Software: What's so special about software engineering? International Conference « The Sciences of Design », Lyon (France), March 15-16

Kruchten, P. (2005). "Editor's Introduction: Software Design in a Postmodern Era." *IEEE Softw. IEEE Software* 22(2): 16-18.

Kruchten, P. and Stafford, J. (2006). The past, present, and future for software architecture. *Software, IEEE*, 23(2), 22-30.

Kruchten, P. (2007). Voyage in the agile memplex. *Queue*, 5(5), 1.

Kruchten, P. (2013). "Contextualizing agile software development." *SMR Journal of Software: Evolution and Process* 25(4): 351-361.

Lambrechts, F., S. Grieten, e.a. (2009). "Process Consultation Revisited." *Journal of Applied Behavioral Science* 45(1): 39-58.

Lambrechts, F. en Grieten, S. (2007). Samen bouwen aan kwaliteitsvolle relationele praktijken tijdens organisatieverandering.

Lambrechts, F., H. Martens, e.a. (2007) Generatief leren tussen en in organisaties. *Develop. Kwartaaltijdschrift voor Human Resources Development*, 3(2). p. 20-36

Lambrechts, F. J., R. Bouwen, e.a. (2011). "Learning To Help Through Humble Inquiry and Implications for Management Research, Practice, and Education: An Interview With Edgar H. Schein." *Academy of management learning and education* 10(1): 131-147.

Landsheer, 't Hart, De Goede en Van Dijk (2003) *Praktijkgestuurd onderzoek: methoden van praktijkonderzoek*. Groningen: Stenfert Kroese.

Latham, G. P. and Locke, E. A. (1979). Goal-setting—A motivational technique that works. *Organizational Dynamics*, 8(2), 68-80.

Lave, J. and Wenger, E. (1991). *Situated learning: Legitimate peripheral participation*: Cambridge university press.

Leary, T. (1957). *Interpersonal diagnosis of personality; a functional theory and methodology for personality evaluation*.

Leede, dr. ir. J. de (1998). Innoveren van onderop; over de bijdrage van taakgroepen aan product- en procesvernieuwing." *Opleiding en ontwikkeling* 11(9): 35.

Levine, J. M. and Moreland, R. L. (1990). Progress in small group research. *Annual review of psychology*, 41(1), 585-634.

Lewin, K., Lippitt, R. and White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates." *The Journal of Social Psychology*, 10(2), 269-299.

Lier van, B. (2013). Luhmann meets Weick: Information interoperability and situational awareness. *Emergence: Complexity and Organization*, 15(1), 71.

Lipnack, J. and J. Stamps (1999). "Virtual Teams Interactive technology will change how we choose to organize." *EXECUTIVE EXCELLENCE* 16(5): 14.

Lipnack, J. and Stamps, J. (2000). *Why The Way to Work. Virtual Teams: People Working across Boundaries with Technology*, 1-25.

Locke, E. and G. Latham (2005). "Goal-setting Theory." *Organizational behavior*: 159.

Locke, E. A. and G. P. Latham (2006). "New Directions in Goal-Setting Theory." *Current Directions in Psychological Science* 15(5): 265-268.

Lojeski, K.S., Reilly, R. e.a. (2006). "The Role of Virtual Distance in Innovation and Success." *HAWAII INTERNATIONAL CONFERENCE ON SYSTEM SCIENCES*(Conf 39): 25.

Lojeski, K.S., Reilly, R. e.a. (2012). "Leading Generative Groups : A Conceptual Model." *Human Resource Development Review* 11(1): 31-54.

Maas, A.J.J.A. (2011). *Gedijen tussen mensen: over sociaal verbinden, loslaten en ontspannen*. *AI Magazine (Appreciative Inquiry Magazine)*, 1(2), 18-20.

Martins, L., Gilson, L. e.a. (2004). "Virtual Teams: What Do We Know and Where Do We Go From Here?" *Journal of Management* 30(6): 805-835.

- Mankin, D. and S. G. Cohen (2006). "Business without boundaries: Collaboration across organizations." *NPR Journal of Organizational Excellence* 25(2): 63-78.
- Martins, L. L., Gilson, L. L. and Maynard, M. T. (2004). Virtual teams: What do we know and where do we go from here? *Journal of management*, 30(6), 805-835.
- McDonough, E. F., Kahn, K. B. and Barczaka, G. (2001). An investigation of the use of global, virtual, and colocated new product development teams. *Journal of product innovation management*, 18(2), 110-120.
- McNamee, S. (1988). Accepting research as social intervention: Implications of a systemic epistemology. *Communication Quarterly*, 36(1), 50-68.
- McNamee, S. and D. M. Hosking (2012). "Research and Social Change: A Relational Constructionist Approach." New York, Routledge, Taylor & Francis Group
- McNamee, S. and Hosking, D. M. (2012). Research and Social Change: A Relational Constructionist Approach. *Contemporary sociology*, 41(5), 689.
- Miller, G.G. (2001). The Characteristics of Agile Software Processes. Proceedings of the 39<sup>th</sup> International Conference of Object-Oriented Languages and Systems (TOOLS 39). Santa Barbara, CA.
- Misra, S. C., Kumar, V. and Kumar, U. (2009). Identifying some important success factors in adopting agile software development practices. *Journal of Systems and Software*, 82(11), 1869-1890.
- Moe, N. B., T. Dingsøyr, e.a. (2010). "A teamwork model for understanding an agile team: A case study of a Scrum project." *Information and Software Technology* 52(5): 480-491.
- Moor, W. d. (1995). Teamwerk en participatief management. Houten :, Bohn Stafleu Van Loghum.
- Moreland, R. L., M. A. Hogg, e.a. (1994). "Back to the Future: Social Psychological Research on Groups." *Journal of Experimental Social Psychology* 30(6): 527-555.
- Napier, R. W. and M. K. Gershenfeld (1978). Theorie en praktijk van het werken met groepen. Alphen aan den Rijn, Samsom.
- Nembhard, I. M. and Edmondson, A. C. (2006). Making it safe: the effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior*, 27(7), 941-966.
- Nistelrooij, A. v. (1999). Collectief organiseren: een sociaal-constructionistisch onderzoek naar het werken met grote groepen. [Utrecht:, Lemma].
- Nonaka, I., P. Reinmoeller, e.a. (1998). "The 'ART' of knowledge." *European Management Journal* 16(6): 673-684.
- Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1995). The knowledge-creating company : how Japanese companies create the dynamics of innovation. New York: Oxford University Press.
- Nonaka, I., R. Toyama, e.a. (2000). "A firm as a knowledge-creating entity: a new perspective on the theory of the firm." *Industrial and corporate change* 9(1): 1-20.



- Olson, G. M. and J. S. Olson (2000). "Distance Matters." *Human-Computer Interaction* 15(2/3): 139-178.
- Oudenhoven, J. P. v. and E. Giebels (2004). *Groepen aan het werk*. Groningen :, Wolters-Noordhoff.
- Persson, J. S., Mathiassen, L. and Aaen, I. (2012). Agile distributed software development: enacting control through media and context. *Information Systems Journal*, 22(6), 411-433.
- Poisquet, J. P. A. (2011). *Over leren, leven en liefde en hoe innig zij met elkaar verbonden zijn*. [S.l.], [s.n.].
- Powell, A., P. Piccoli, e.a. (2004). "Virtual teams: a review of current literature and directions for future research." *SIGMIS Database ACM SIGMIS Database* 35(1): 6-36.
- Quinn, R. E. (2000). *Change the world: How ordinary people can accomplish extraordinary things*: Jossey-Bass.
- Qureshi, S., M. Liu, e.a. (2006). "The Effects of Electronic Collaboration in Distributed Project Management." *Group Decision and Negotiation* 15(1): 55-75.
- Raven, B. H. (1992). A power/interaction model of interpersonal influence: French and Raven thirty years later. *Journal of Social Behavior & Personality*.
- Reilly, R. R. and K. S. Lojeski (2009). "LEADING THE DISPERSED WORKFORCE - When it comes to the distances that can separate virtual teams, geography is only the beginning." *Mechanical engineering* 131(11): 30-35.
- Remmerswaal, J. (1975). *Inleiding tot de groepsdynamika*. Bloemendaal :, Nelissen.
- Remmerswaal, J. (1993). *Groepsdynamika / I, Inleiding* (12e dr. ed.). Baarn :: Nelissen.
- Remmerswaal, J. (1982). *Groepsdynamika / II, Kommunikatie*. Baarn :, Nelissen.
- Remmerswaal, J. (1982). *Groepsdynamika / III, Groepsontwikkeling*. Baarn :, Nelissen.
- Remmerswaal, J. (2003). *Handboek groepsdynamica: een nieuwe inleiding op theorie en praktijk*. Soest, Nelissen.
- Remmerswaal, J. (2005). *Groepswerk als uitdaging: perspectieven en dynamieken van groepen*. Houten, Bohn Stafleu van Loghum.
- Remmerswaal, J. (2006). *Begeleiden van groepen: groepsdynamica in praktijk*. Houten, Bohn Stafleu van Loghum.
- Robson, C. (2002). *Real world research: a resource for social scientists and practitioner-researchers*. Oxford [etc.] :, Blackwell.
- Rogers, C. R. (1951). *Client-centered therapy: Its current practice, implications and theory*: Houghton Mifflin Boston.
- Rogers, C. (1961). *On becoming a person: A therapist's view of psychotherapy*: Houghton Mifflin Harcourt.

Ronde, M. A. d., J. L. A. Geurts, e.a. (2015). *Speelruimte voor ervaring en reflectie: een praktijkgericht onderzoek naar het gebruik van spel in begeleidingssituaties*. Delft:, Eburon.

Rutkowski, A. F. and D. Vogel (2002). "E-collaboration: The reality of virtuality."

Schön, D. A. (2005). *The reflective practitioner: how professionals think in action*. Aldershot:: Ashgate.

Schein, E. (1999). *Process Consultation revisited - building the helping relationships*. Reading: Addison-Wesley

Schein, E. H., T. H. J. Tromp, e.a. (2000). *Procesadviesing : over de ondersteunende rol van de adviseur en de samenwerking tussen adviseur en cliënt*. Amsterdam :, Nieuwezijds.

Schein, E. H. (1971). The individual, the organization, and the career: A conceptual scheme. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 7(4), 401-426.

Schein, E.H. (2015). *Organizational Psychology Then and now: Some Observations*. *The Annual review of Organizational Psychology an Organizational Behavior* (2) 1-19. Online [orgpsych.annualreviews.org](http://orgpsych.annualreviews.org)

Schwaber, K. and Sutherland, J. (2012). *Software in 30 days: how agile managers beat the odds, delight their customers, and leave competitors in the dust*: John Wiley & Sons.

Seers, A. and Woodruff, S. (1997). Temporal pacing in task forces: Group development or deadline pressure? *Journal of management*, 23(2), 169-187.

Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Currency Doubleday.

Senge, P. M. and Sterman, J. D. (1992). Systems thinking and organizational learning: Acting locally and thinking globally in the organization of the future. *European journal of operational research*, 59(1), 137-150.

Shazer, d, S. (1994). *Words were originally magic*: WW Norton & Co.

Shenton, A. K. (2004). "Strategies for Ensuring Trustworthiness in Qualitative Research Projects." *Education for Information* 22(2): 63-75.

Shotter, J. (2004). Expressing and legitimating 'actionable knowledge' from within 'the moment of acting'. *Concepts and Transformation*, 9(2), 205-229.

Sprenger, C. (2000). *Leerpraktijken : een studie naar de wijze waarop leren vorm kan krijgen in op leren gerichte organisaties*. S.l., s.n.].

Stasser, G. and Stewart, D. (1992). Discovery of hidden profiles by decision-making groups: Solving a problem versus making a judgment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 63(3), 426.

Staveren, A. v. (2007). *Zonder wrijving geen glans : leren samenwerken bij veranderen en innoveren*. Assen.Koninklijke Van Gorcum

Steiner, I. (1972). *Group processes and group productivity*. New York: Academic.

- Stemerding, A. H. S. (1974). Begeleiden van groepen : inzicht in groepsprocessen en praktische handleiding voor het werken met groepen. Alphen aan den Rijn :, Samsom.
- Strode, D. E. (2006). Agile methods: a comparative analysis. In Proceedings of the 19th annual conference of the national advisory committee on computing qualifications, NACCQ (Vol. 6).
- Sutherland, J., Viktorov, A., e.a. (2007). "Distributed Scrum: Agile Project Management with Outsourced Development Teams." 274a.
- Sutherland, J. (2010) The scrumpapers: <http://jeffsutherland.com/ScrumPapers.pdf> (p 10-32)
- Swanborn, P. G. (1987). Methoden van sociaal-wetenschappelijk onderzoek. Meppel. Boom.
- Swieringa, J. en Wierdsma, A. F. M. (1990). Op weg naar een lerende organisatie: over het leren en opleiden van organisaties. Groningen :: Wolters Noordhoff.
- Takeuchi, H. and Nonaka, I. (1986). The new new product development game. Harvard business review, 64(1), 137-146.
- Townsend, A. M., DeMarie, S. and Hendrickson, A. R. (1998). Virtual Teams: Technology and the Workplace of the Future. The Academy of Management executive, 12(3), 17-29.
- Torgeir, D., Tore, D. e.a. (2012). Team effectiveness in software development.
- Tromp, C. (2006). "Action research als relevante vorm van interventieonderzoek -- Verslag van het World Congress on Action Learning and Action Research & Participatory Action Research 2006." Sociale interventie : SI. 15(4): 33.
- Vegt, G. v. d. (2008). Chemie of chaos? : uitdagingen bij het realiseren van groepspotentieel. Handboek Effectief Opleiden, 48, 35-50.
- Verbeek, P. P. (2005). Techniek en de grens van de mens: de menselijke conditie in een technologische cultuur. Wijsgerig Perspectief op Maatschappij en Wetenschap, 45 (3), 2005.
- Verbeek, P. P. (2006). Ethiek en technologie. Ethische Perspectieven, 16(3), 267-289.
- Vinokur, A., Burnstein, E., Sechrest, L. and Wortman, P. M. (1985). Group decision making by experts: Field study of panels evaluating medical technologies. Journal of Personality and Social Psychology, 49(1), 70.
- Vliet, H. V. and Brinkkemper, S. (2002). "Requirements Engineering." Bedrijfskunde 74(1): 19-29.
- Volberda, H. W. (1998). Building the flexible firm: how to remain competitive. Oxford [etc.], Oxford University Press.
- Voortman, P. M. (2012). Vertrouwen werkt: over werken aan vertrouwen in organisaties. Amsterdam, Trustworks.
- Vorst, J.L.H. (2009) Sociaal constructivistisch onderzoeksperspectief en Grounded Theory.
- Vos, J. (2010). De Münchhausenbeweging: beweging voor ketensamenwerking: Kluwer.

- Vroom, V. (1964). Expectancy theory: New York: John Wiley.
- Weerdt, S. d. (2003). Identiteitsleren als relationeel proces: professionele ontwikkeling in de organisatiekunde. Leuven, KUL.
- Weerdt, S.d., F. Corthouts, e.a. (2002). "Developing Professional Learning Environments: Model and Application." *Studies in Continuing Education* 24(1): 25-38.
- Weick, K. E. (1979). The social psychology of organizing (Topics in social psychology series).
- Weick, K. E. and Roberts, K. H. (1993). Collective mind in organizations: Heedful interrelating on flight decks. *Administrative Science Quarterly*, 357-381.
- Weick, K. E. (1995). Sensemaking in organizations. Thousand Oaks, CA [etc.], Sage Publications.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M. and Obstfeld, D. (2005). Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science*, 16(4), 409-421.
- Wenger, E. (1998). Communities of practice: Learning as a social system. *Systems thinker*, 9(5), 2-3.
- West, M. (1996). Handbook of work group psychology: Wiley-Blackwell
- West, M.A. (2005). "The essentials of teamworking: international perspectives." West Sussex, John Wiley & Sons, Ltd.
- West, M. A. and Work, F. (2012). Effective teamwork practical lessons from organizational research (3rd ed. ed.). Chichester, West Sussex ;; BPS Blackwell.
- Wheelan, S. A. (1990). Facilitating training groups: A guide to leadership and verbal intervention skills: Greenwood Publishing Group.
- Wierdsma, A. (2006). "Leren reflecteren en veranderen - Methodiek voor Collectieve Competentieverhoging . Een context voor co-creerend veranderen." *M & O*. 60(3): 251.
- Wierdsma, A. F. M. and J. Swieringa (2011). Lerend organiseren en veranderen: als meer van hetzelfde niet helpt. Groningen, Noordhoff.
- Wiesenfeld, B. M., Raghuram, S. and Garud, R. (2001). Organizational identification among virtual workers: The role of need for affiliation and perceived work-based social support. *Journal of management*, 27(2), 213-229.
- Williams, L., Cockburn, A., 2003. Agile software development: it's about feedback and change. *Computer* 36, 39-43.
- Winnicott, D. W. (1971). Playing and reality: Psychology Press.
- Whitworth, E., Biddle, R. (2007). The Social Nature of Agile Teams Agile. In Agile conference (AGILE) (pp. 26-36): IEEE.
- Wittgenstein, L. (1953). Philosophical Investigations Oxford. *Eng.: Blackwell*.

Wittcockx, H. F. M. (2007). Organiseren weerspiegeld in de natuur: wat leren mensen over organiseren gedurende een Outdoor Appreciative Inquiry workshop?

Woodward, E., Suderk, S., Ganis, M. (2010). "A practical guide to distributed scrum." IBM Press

[www.agile2011.agilealliance.org](http://www.agile2011.agilealliance.org)

[www.agilemanifesto.org/](http://www.agilemanifesto.org/)

[www.scrumalliance.org](http://www.scrumalliance.org)

[www.laws.worldrugby.org](http://www.laws.worldrugby.org)

Yalom, I. D. (1995). The theory and practice of group psychotherapy: Basic Books.

Yin, R. K. (2009). Case study research : design and methods. Los Angeles, Sage.

Yukl, G. A. (2012). Leadership in organizations. Boston; Amsterdam, Pearson.

Zaccaro, S. J. and Bader, P. (2003). "E-Leadership and the Challenges of Leading E-Teams: - Minimizing the Bad and Maximizing the Good." *Organizational Dynamics* 31(4): 377-387.

Zander, A. (1979). "The Psychology of Group Processes." *Annu. Rev. Psychol. Annual Review of Psychology* 30(1): 417-451.

Zigurs, I. (2003). Leadership in Virtual Teams:: Oxymoron or Opportunity? *Organizational Dynamics*, 31(4), 339-351.

Zolin, R., Hinds, P. J. e.a. (2004). "Interpersonal trust in cross-functional, geographically distributed work : A longitudinal study." *Information and organization* 14(1): 1-26.

# Bronvermelding van de afbeeldingen

Pagina 2	(deel 1)	Foto van plaats-onafhankelijk werken, fotograaf onbekend, bron: Google afbeeldingen
Pagina 3	(deel 1)	Het logo van Centric, bron: <a href="http://www.centric.eu">www.centric.eu</a>
Pagina 44	(deel 3)	Programmeertaal Python, bron: <a href="https://nl.wikipedia.org/wiki/Programmeertaal">https://nl.wikipedia.org/wiki/Programmeertaal</a>
Pagina 46	(deel 3)	Waterfall Model, auteur Paul Smith, bron: <a href="https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Waterfall_(1).svg?uselang=nl">https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Waterfall_(1).svg?uselang=nl</a>
Pagina 47	(deel 3)	MANIFESTO FOR AGILE © Agile Alliance, bron: <a href="http://agilemanifesto.org">http://agilemanifesto.org</a> (2001 February at 'The Lodge' at Snowbird Ski Resort 17 thinkers = Agile = Agile Manifesto: Portretten van Kent Beck, Mike Beedle, Arie van Bennekum, Alistair Cockburn, Ward Cunningham, Martin Fowler, James Grenning, Jim Highsmith, Andrew Hunt, Ron Jeffries, Jon Kern, Brian Marick, Bob Martin, Stephen Mellor, Ken Schwaber, Jeff Sutherland and Dave Thomas)
Pagina 52	(deel 3)	Scrum (rugby), bron: <a href="http://en.wikipedia.org">en.wikipedia.org</a>
Pagina 105	(deel 3)	Foto van een trainingsgroep, fotograaf onbekend, bron: Google afbeeldingen
Pagina 106	(deel 3)	Portretfoto van Kurt Lewin, fotograaf onbekend, bron: <a href="https://ed800par.wikispaces.com/D)+Major+Personalities">https://ed800par.wikispaces.com/D)+Major+Personalities</a>
Pagina 107	(deel 3)	Portretfoto van Wilfred Bion, fotograaf onbekend, bron: <a href="http://fr.wikipedia.org">fr.wikipedia.org</a>
Pagina 108	(deel 3)	Portretfoto van Robert Freed Bales, fotograaf onbekend, bron: <a href="http://www.infoamerica.org">www.infoamerica.org</a>
Pagina 115	(deel 3)	Strip Dilbert, bron: <a href="http://Dilbert.com">Dilbert.com</a> , 6-15-11, ©Scott Adams, Inc
Pagina 119	(deel 3)	Tekening conformisme, tekenaar onbekend, bron: <a href="http://psyblog.nl">psyblog.nl</a>
Pagina 129	(deel 3)	Tekening besluitvorming in groepen, tekenaar onbekend, bron: Google afbeeldingen
Pagina 131	(deel 3)	Tekening groupthing, tekenaar Philip Carter, bron: Google afbeeldingen
Pagina 138	(deel 3)	Tekening teambuilding, tekenaar Rob Cottingham, bron: <a href="http://www.onedegree.ca/2007/09/noise-to-signal.html">http://www.onedegree.ca/2007/09/noise-to-signal.html</a>
Pagina 153	(deel 3)	Sprint burn-down chart, bron: <a href="http://www.contrado.com.au/Contrado.com.au/Articles/Entries/2011/9/28_What_is_Scrum.html">http://www.contrado.com.au/Contrado.com.au/Articles/Entries/2011/9/28_What_is_Scrum.html</a>
Pagina 159	(deel 4)	Foto van een scrumteam van Centric, fotograaf S. Brouwer
Pagina 30	(bijlage)	De Centric-vestiging in Iasi, fotograaf onbekend, bron: Facebook

Hoewel iedere poging is ondernomen om de volgens de auteurswet rechthebbenden van de in dit boek opgenomen afbeeldingen op te sporen, is dit niet altijd mogelijk gebleken.



## Bijlage: Het onderzoeksverhaal

### Inleiding

In deze bijlage doe ik chronologische verslag van de drie fasen in het onderzoek. Ik ga u dus meenemen door de tijd heen. Ik doe verslag van de eerste oriënterende gesprekken binnen Centric en de verschuiving van mijn oorspronkelijke onderzoeksvraag in de richting van gedistribueerde scrumteams. Ik laat u in de zijlijn meeleven hoe in een deel van de organisatie de medewerkers aan de gang gaan met scrum en het gedistribueerd ontwikkelen van software. Om sfeer te proeven en om ervoor te zorgen dat u meer context heeft.

Ten tijde van mijn onderzoek verandert de organisatiestructuur van Centric, zijn er op directieniveau veranderingen, wordt er op strategisch niveau gekozen voor Europese samenwerking en is er sprake van een nieuwe branding van de organisatie. Woelige tijden met veel veranderingen, tegen de achtergrond van achterblijvende resultaten. Hoeveel zal ik daarvan merken in de teams waar ik mee werk? Gaat het de samenwerking in de teams beïnvloeden?

Mijn zoektocht heeft in drie fasen plaatsgevonden. Ik doe chronologisch verslag en heb elke fase beschreven in een apart hoofdstuk.

1. De eerste fase strekt zich uit over de periode van februari 2012 tot en met december 2012. In deze fase leer ik over scrum en worden mijn onderzoeksvragen aangescherpt. Ik haak aan bij Kees Mulder<sup>8</sup>, de technisch directeur van één van de Centric-clusters. Hij is de spin in het web. De man waar het leertraject met betrekking tot samenwerken op afstand en scrum samenkomen (hoofdstuk 15).
2. De tweede fase strekt zich uit over de periode van januari 2013 tot en met september 2013. In deze fase ga ik in gesprek met medewerkers uit Nederland, België en Roemenië die betrokken zijn bij gedistribueerde scrumprojecten. Ik praat met scrummasters, product-owners, software development managers, development teamleden en scrumcoaches. Samen met Kees start ik in deze periode intervisie op voor scrummasters en product-owners. Met de scrumcoaches begin ik een traject om samen te werken aan het ontwikkelen van een model om kritische succesfactoren binnen scrum te identificeren. Deze fase helpt me om een beeld te krijgen van wat de mensen in de praktijk zien als kritische factoren in gedistribueerde scrum. En wat zij als helpend ervaren (hoofdstuk 16).
3. De derde en laatste fase loopt van oktober 2013 tot en met november 2014 en is gericht op drie verschillende scrumteams. Ik ga met hen in gesprek over de samenwerking in hun team. Ik bevraag de mensen uit de directe omgeving van het team. Dan ga ik afzonderlijk met de teams aan de slag om samen met hen te ontdekken wat er nodig is om de samenwerking in het team te verbeteren (hoofdstuk 17).

De intervisiebijeenkomsten, de bijeenkomsten met de scrumcoaches en de gesprekken met Kees, Patrick en Guido lopen door alle fasen heen.

---

<sup>8</sup> Vrijwel alle betrokkenen, projecten en onderdelen hebben omwille van herkenbaarheid een andere naam gekregen (zie de readersguide, pagina XVIII)



## 15 EERSTE FASE

### Februari 2012 tot en met december 2012

#### 15.1 Februari 2012

Na de oriëntatie in de literatuur begin ik een oriëntatie in de Centric-praktijk van alledag. Karim Henkens (CEO) is enthousiast als hij hoort wat het onderwerp van mijn onderzoek wordt. Dat is volgens hem nu precies waar de organisatie de komende jaren mee aan de slag moet. Het aansturen van samenwerking over grenzen. Hij nodigt me uit om mijn zoektocht in de Centric-organisatie te laten plaatsvinden. Hij ziet daarin een groot voordeel voor het interne leereffect. Ook zal het volgens hem bij kunnen dragen aan een positief imago van de Centric-onderneming zowel erbinnen als erbuiten. Hij noemt namen van enkele software development managers in de organisatie. Mensen waar hij veel vertrouwen in heeft. Mensen met ervaring in het aansturen van software ontwikkeling op afstand. Hij noemt Teun, Floris en Felix.

Drie namen, een goed startpunt om mee te beginnen. Ik besluit ieder van hen te benaderen. Zelf heb ik een aantal andere mensen binnen de organisatie voor ogen. Ik ga aan de slag om afspraken in te plannen. Iedereen die ik benader reageert positief. Drukke agenda's maken dat de afspraken verspreid raken over een aantal maanden. Tijdens die maanden ben ik zoekend. Hebben mijn eerder geformuleerde onderzoeksvragen nut voor de Centric-organisatie? Zijn ze relevant? Wat speelt er in de organisatie op het vlak van samenwerken over grenzen? Zijn er casussen te vinden die interessant zijn in dit kader? Wat kan het leertraject mij bieden en wat kan het de organisatie bieden?

#### 15.2 Teun

Teun Kamphuis is de eerste die ik spreek. Hij is een enthousiaste, energie gevende man. Ik heb hem al eerder ontmoet. Van hem leer ik dat in softwareland verspreide teams gedistribueerd genoemd worden. Hij heeft veel paraat en vertelt uitgebreid over complicerende factoren die hij ervaren heeft in het gedistribueerd ontwikkelen van software. Hij werkt al sinds 1993 met gedistribueerde teams. En in de loop der jaren heeft hij ontdekt wat werkt. Scrum (een software ontwikkelmethodiek) vindt hij helpend in het samenwerken op afstand.<sup>9</sup> Interessant! Hoe kan een ontwikkelmethodiek helpend zijn? Teun lijkt alles paraat te hebben. Hij benoemt de zaken waar hij op stuurt. Waar hij op let. Hij vertelt over de noodzaak tot verandering binnen de softwaretak van Centric. De noodzaak tot uitbesteding en samenwerking op afstand. Centric zal er niet aan ontkomen. Hij raadt me aan om met Kees (de technisch manager van Cluster 1) te gaan praten en met Guido Desmet (software development manager van Centric Oostkamp in België). Kunnen zij mij meer vertellen over de veranderingen die op komst zijn en het helpende van scrum? Ik maak met beiden een afspraak. Later zal blijken dat het gesprek met Teun bijzondere waarde heeft gehad. En mijn interesse voor scrum is gewekt!

#### 15.3 Floris

Net als Teun reageert ook Floris positief op mijn verzoek om te praten over samenwerken met gedistribueerde teams. We spreken af op mijn kantoor. Hij heeft zijn laptop meegenomen zodat hij een aantal ondersteunende softwareprogramma's kan laten zien. Hij vertelt me wat hij belangrijk vindt in geval van gedistribueerde teams. En wat hij ziet als de grootste verschillen met het werken face-to-face. Ook Floris noemt scrum helpend!<sup>10</sup> Op dit moment is Floris projectmanager van een groot migra-tietraject. Een bestaande applicatie herbouwen met nieuwe technologie en nieuwe gebruikersinter-face. In zijn team zitten zes Roemenen en drie Nederlanders. De Roemenen zijn deze week vanuit Iasi overgekomen naar Nederland. Floris nodigt me uit om in Gouda kennis te komen maken met zijn team. Ik neem de uitnodiging met beide handen aan.

---

<sup>9</sup> Eerste keer dat ik hoor dat scrum helpend is!

<sup>10</sup> Tweede keer dat ik hoor dat scrum helpend is!

## 15.4 Casper

Ik heb een gesprek met Casper, die ik al van een eerder opleidingstraject. Hij is software development manager in één van de Business Units van Cluster 1. Het cluster heeft twee belangrijke doelstellingen:

1. het uitbouwen van de samenwerking met Roemenië,
2. het introduceren van de agile scrummethodiek.

Beide doelstellingen liggen op zijn bord en beide onderwerpen zijn nieuw voor hem. Om een aantal redenen is het interessant voor mij om met hem te praten. Ten eerste wordt er op zijn afdeling gedistribueerd gewerkt. Omdat de teamleden verspreid zitten over verschillende vestigingen. Omdat een aantal van zijn medewerkers vaak thuis werken. Hoe stuurt hij dat aan? En binnenkort krijgt zijn afdeling dus te maken met de samenwerking met Roemeense ontwikkelaars. En in het cluster zijn ze aan het nadenken over scrum. Hoe kijkt hij naar de ontwikkelingen? Welke vraagstukken spelen bij hem? Zou een onderzoek zoals ik dat voor ogen heb, hem verder kunnen helpen? Hoe zou dat hem verder helpen? Waar heeft hij behoefte aan? Het gesprek met Casper vindt aan het eind van de middag plaats. Het is een hectische dag geweest voor Casper. Zijn kop zit vol. Toch neemt hij de tijd om zijn gedachten met mij te delen. Hij denkt hardop en al pratende ontstaat zijn visie en komt hij tot inzichten.

Casper denkt dat scrum wel zou kunnen helpen.<sup>11</sup> Hij ziet daarin veel potentie, maar hij ziet ook nog veel beren op de weg. Hij wil het stap voor stap aanpakken met support van de anderen uit de Unit. We hebben een lang gesprek in twee delen. Onderzoekend, brainstormend, beiden zoekend.

Tussen de twee delen van het gesprek met Casper in ontmoet ik beneden in het hoofdkantoor in Gouda de Roemeense collega's uit het team van Floris. Ze hebben van Floris gehoord dat ik langs zou komen. Vijf Roemeense collega's en één Nederlandse collega, de assistent van Floris. Costica is de teamleader. Samen met Ileana is hij al drie keer eerder in Gouda geweest. Deze week in Nederland is tevens de start van het project. Ze vinden het een goede start. Ze hebben het gevoel een team te zijn geworden. "De Roemenen onderling?" vraag ik. "Ja, maar ook met de Nederlandse teamgenoten." Het contact is informeler geworden en ze kennen nu de persoon achter de persoon. Ook in een ander opzicht heeft de week ze wat opgeleverd. Desgevraagd lichten ze dat nader toe. Florin is verrast door de openheid en vriendelijkheid van Centric. Jenica is blij met de goede documentatie en vindt de mensen bij Centric erg vriendelijk. Nicolae vindt het allemaal 'exciting'. Ook is Centric groter dan hij gedacht had en zijn de mensen in zijn beleving veel opener dan in Roemenië.

## 15.5 April 2012

In april heb ik mijn eerste gesprek met Kees Mulder. Kees is de technisch manager van Cluster 1. Hij is vanuit die functie nauw betrokken bij de ontwikkelingen die spelen rondom de samenwerking met Roemenië. Van de clusterdirecteur heeft hij recentelijk de opdracht gekregen om de contacten en samenwerking met Roemenië en Cluster 1 structureel vorm te geven en een plan te maken om het geheel verder te professionaliseren. Dat betekent dat hij verantwoordelijk is voor de technisch-inhoudelijke afstemming, dat hij het overzicht bewaakt van nieuwe, lopende en aflopende projecten en dat hij verantwoordelijk is voor de invoering van de scrum aanpak in Nederland. Dat lijkt me een hele klus. Hij beaamt dat. Desondanks zit hij er rustig en ontspannen bij.

We zitten in zijn kantoor, waar het opgeruimd is, met stapeltjes documenten netjes geordend. Het gesprek met Kees levert interessante informatie op. Hij geeft aan dat de directie inderdaad heeft aangegeven de samenwerking met Roemenië te willen intensiveren. Kees is aangetrokken om te zien hoe dat vorm gegeven kan worden. In dat kader vertelt hij over een outsourcing project (project 4) dat niet goed gelopen is en waar lessen uit getrokken zijn. De architectuur moet duidelijk zijn. De verwachtingen moeten duidelijk zijn. En de aansturing van het project blijkt van belang. Aansturing enerzijds door het MT, aansturing anderzijds door de projectmanager die van grote invloed is.

---

<sup>11</sup> Derde keer dat ik hoor dat scrum helpend is!

Er is een nieuw project gestart waarin opnieuw samengewerkt wordt met Roemenië. Dat zal in meer gezamenlijkheid moeten gebeuren. Daarnaast vertelt ook Kees over scrum. Het is een actueel thema dat hij op de agenda probeert te zetten.

Kees ziet duidelijke voordelen in de scrummethodiek.<sup>12</sup> Het opknippen in kleine stukjes, het snel opleveren van concreet resultaat. Een innovatietraject binnen Cluster 1 wordt als eerste project volgens de scrummethodiek ontwikkeld. De signalen zijn positief; de mensen in het team zijn enthousiast.

Kees is op dit moment zoekend in de manier waarop hij 1) de scrummethodiek en 2) het samenwerken met Roemenië over elkaar heen kan leggen. Voor hem zou het nuttig zijn als mijn onderzoek daarin een rol speelt. Ik voel dat we daarmee iets interessants en voor beiden nuttigs op het spoor zijn gekomen, namelijk 'samenwerken in een gedistribueerd scrumteam'. We spreken af samen op te trekken en elkaar op de hoogte te houden.

## 15.6 Anne

Ik wil graag aanhaken bij Kees en de ontwikkelingen waar hij mee bezig is. Dat betekent dat ik onderzoek wil gaan doen in Cluster 1 en ik besluit Anne van Beek (de directeur van Cluster 1 en tevens de directe baas van Kees) van mijn onderzoek op de hoogte te brengen. Bovendien ben ik (uiteraard) ook bijzonder geïnteresseerd in haar visie op het geheel. Wat wil zij dat er de komende tijd gaat gebeuren? Wat zijn haar gedachten over de manier waarop deze samenwerking op afstand aangestuurd moet gaan worden?

Anne komt langs op mijn kantoor. Ik vertel haar waar ik me op ga richten en met wie ik tot dan toe gesproken heb. Het gesprek met Anne geeft me een beeld van de vragen/puzzels die bij haar op clusterniveau spelen. Welke trajecten lenen zich voor outsourcing? Wat gaat deze beweging betekenen voor de ontwikkelfunctie en daarmee de ontwikkelaars in Nederland? Hoe zal de organisatie van de vestiging in Roemenië (die sterk groeiend is) eruit komen te zien? En hoe zal de samenwerking op vestigingsniveau eruit komen te zien? Het wordt me duidelijk dat er veel vragen open staan. Haar opdracht naar haar BU managers is duidelijk: "Denk de komende tijd mee na hoe en in welke trajecten we dit vorm kunnen geven."

Anne vertelt over een proefproject waar Wouter aan werkt. In dit proefproject wordt agile en gedistribueerd ontwikkelen met Roemenië getoetst. Het gesprek met Anne heeft gebracht wat het moest brengen: 1) Anne is op de hoogte en 2) ik heb een beeld van de puzzels die op haar niveau spelen. Bovendien is duidelijk geworden dat het voor de organisatie niet nuttig is om in de project 4-casus te duiken. Ik besluit dat te laten vallen. Het proefproject van Wouter zou echter wel eens heel interessant kunnen zijn om me verder in te verdiepen!

Ik krijg een reactie van Teun op het verslag van ons gesprek. Hij mailt me: "*Strak verhaal. Eigenlijk gaat het hele verhaal over de zachte kant. Natuurlijk zit er een 'hardere' agile scrumprojectaanpak achter, maar eigenlijk is dat ook een 'zachte' aanpak.*"

### Over de relevantie van het onderwerp voor Centric

- Eén van de gesprekspartners zegt hierover: "*Of laat ik het zo zeggen, Centric Gouda of IJsselstein is in mijn ogen nog één van de weinige bolwerken waar heel veel traditionele fysieke teams zitten.*"
- Iemand zegt: "*Dus dat betekent dat we andere manieren moeten gaan verzinnen om die communicatie en die overdracht van kennis te organiseren hè, en kun je dan volstaan door gewoon een soort video conferencing of moet je mensen daar af en toe ook eens naar toe laten gaan. Ja, hoe organiseer je dat? Ik vind dat nog wel een eh..., hele boeiende in wezen.*"

---

<sup>12</sup> Vierde keer dat ik hoor dat scrum helpend is!

- En even later: “...en ja, hoe stuur je dan dat proces aan eigenlijk, dat je met elkaar zit, dus een deel hier en een deel in Roemenië, hoe ga je dat doen? En ja, daar zit ik op dit moment mee, maar ik wil ook de scrumaanpak over die twee (Roemenië en Nederland, IV) heen gaan doen als het ware en dat vind ik eigenlijk nog wel een hele boeiende, van hoe gaat dat dan werken?”

## 15.7 Tim

Een paar dagen na het gesprek met Anne spreek ik Tim. Tim is software development manager in Cluster 3. Hij is jong, begin dertig. Zijn afdeling bestaat uit achttien, op één na allemaal jonge mensen. Het is een hippe afdeling met dot.net ontwikkelaars en allerhande Microsoftapplicaties. Ik heb twee redenen om met hem te praten: enerzijds omdat hij producten heeft waarmee klanten (in het kader van Het Nieuwe Werken) tijd en plaats onafhankelijk kunnen werken en anderzijds omdat hij zijn medewerkers heel veel vrijheid geeft in de manier waarop zij ‘waar en wanneer’ werken. Ik ben benieuwd naar zijn kijk op ‘samenwerken op afstand’. Hoe stuurt hij dat aan? Wat zijn de ervaringen? Waar let hij op, waar loopt hij tegenaan? We spreken elkaar in een spreekkamer beneden op de Antwerpseweg, het hoofdkantoor in Gouda. Dat moet wel want hij heeft geen eigen kamer op de afdeling. Hij zit tussen zijn mensen. Hij wil graag toegankelijk en laagdrempelig zijn. Informeel. Privé en werk, voor Tim mag het allemaal door elkaar lopen. Bij hem loopt het door elkaar. Hij vertelt me wat er in zijn beleving voor nodig is om medewerkers tijd en plaats onafhankelijk te laten werken. Wat het vraagt van de medewerkers, wat het vraagt van de manager en hoe hij daar sturing aan geeft. Wat me opvalt bij het terugluisteren van de opname van het gesprek en het uitwerken ervan, is dat ik in mijn vraagstelling sterk sturend ben. Kennelijk ben ik door de eerdere gesprekken (met name het gesprek met Teun) beïnvloed geraakt. Onbewust ben ik ten aanzien van een aantal thema’s aan het toetsen hoe Tim ernaar kijkt en hoe hij er mee omgaat. Ik besluit het gesprek dan ook als zodanig te beschouwen; een vergelijking op de thema’s zoals ze eerder door Teun naar voren gebracht zijn.

### Over uitbesteden aan Roemenië

- Iemand zegt: “Toen we voor het eerst gingen praten over Roemenië werd er hier smakelijk om gelachen. Want dat zijn toch allemaal geen bekwame mensen. Toen zei ik: ‘Jongens let maar op, ik ken die mensen, ik ben inmiddels in Roemenië geweest, die zijn allemaal academisch opgeleid, die zijn heel eager, die zijn heel adaptief, die ‘out-performen’ jullie allemaal.’”
- Een ander zegt: “Eh..., en al die vragen zijn heel spannend, ook voor de mensen die hier werken, dus het is een hele of eh... lastige hè, eh... je kunt je voorstellen dat het nog al wat weerstand op kan roepen. Dus ik zeg ook tegen iedereen; we moeten hierover nadenken en erbij zeggen dat dat nou niet meteen betekent dat we alle mensen niet meer nodig hebben.”
- Een geïnterviewde geeft aan: “Eh..., het zijn intelligente mensen, ze zijn allemaal academisch geschoold en eh..., qua cultuur ligt Roemenië veel dichterbij..., ligt het behoorlijk dicht bij onze cultuur.”
- Iemand anders geeft aan: “Als je Karim (CEO, IV) moet geloven, dan wil hij het onderhoud van de software ook in Roemenië laten leggen. Dus hij wil eigenlijk steeds meer software ontwikkeling daar gaan doen. En dat snap ik ook wel. Dat is heel goedkoop. En zeker gezien de crisis en de druk die er staat op de overheidsuitgave is de verwachting dat de inkomsten, dat die omlaag gaan en ja..., dan moet je haast wel daarnaartoe.”
- Weer een ander zegt: “Kijk, ik denk dat Centric wat meer een doel moet stellen van joh..., we willen dit bereiken en dat wordt niet gedaan. En eh..., ik denk dat er hier een organisatorische keuze gemaakt moet worden, van..., nou oké..., gaan we nou 20, 30, 40 % van onze development overbrengen en wat voor soort development. Dus kijk..., op dat niveau mist er wel iets nog.”
- Tot slot geeft iemand aan: “En dan heb je nog een stukje buiten. Van ja maar..., hebben we straks überhaupt die mensen wel om het te kunnen bouwen?”

## 15.8 Stan

Later diezelfde middag spreek ik Stan. Zijn naam is gevallen in de gesprekken met Kees, Floris en Anne. Hij is als software development manager betrokken bij project 4, het eerste samenwerkings-

project met Roemenië. Hoewel ik dit project als mogelijke casus heb losgelaten, ben ik toch benieuwd, hoe hij het project ervaart en ernaar kijkt.

Wat Stan me vertelt is een bevestiging van hetgeen ik al van Kees begrepen heb en het geeft een ander perspectief op het verhaal van Floris. Het wordt me duidelijk dat er sprake is van twee groepen, 1) de Roemeense projectgroep van Floris en 2) de Goudse ontwikkelaars van Stan. Het gebrek aan sturing vanuit het management komt terug. Het gesprek dat ik had met Floris kan ik nu plaatsen in een ander daglicht. Floris heeft het 'aansturen van samenwerking op afstand' op dezelfde manier aangepakt als waarop hij traditioneel stuurt op 'een projectteam op afstand'. Zijn projectleidersrol vervult hij (aldus Kees en Stan) sterk sturend. Bovendien is hij scherp op de grenzen van het project en dus ook de grenzen van wat valt onder zijn verantwoordelijkheid en die van een ander. Het project is daarmee ver van de BU af komen te staan, temeer daar overkoepelende sturing op het totaal vanuit het management mist. Het is dat Floris en Stan goed met elkaar overweg kunnen waardoor problemen bespreekbaar zijn. Maar waar de oplossing vandaan moet komen blijft in het midden hangen.

Het plaatje van project 4 is me nog wat duidelijker geworden. Het is een voorbeeld van een project dat uitbesteed is, wat op afstand uitgevoerd is met weinig verbindingen met de ontwikkelorganisatie in Gouda. Stan's opmerkingen over het belang van materiekkennis, het hebben van een verbindingsman en 'niet uitbesteden maar betrekken' en 'meer samenwerken' triggeren me. Kees sprak ook al over meer gezamenlijkheid als geleerde les. Ik raak heel benieuwd naar wat de organisatie met de inzichten gaat doen, die opgedaan zijn tijdens dit eerste project. Hoe zullen nieuwe projecten ingestoken worden? Het project van Felix bijvoorbeeld. En hoe wijkt dat dan weer af van het proefproject van Wouter?

## 15.9 Mei 2012

Het gesprek met Felix vindt eindelijk plaats. Drukke agenda's maakten het onmogelijk om elkaar eerder te spreken. Ik ontmoet Felix op zijn werkkamer in IJsselstein en het gesprek is om meerdere redenen interessant.

Ten eerste omdat het zicht geeft op zijn project, de wijze waarop het georganiseerd is en de manier waarop hij er mee omgaat. Ik constateer een verschil met het project van Floris, in die zin dat Felix zich gedraagt als overkoepelend projectleider en zowel de mensen uit Nederland als de mensen uit Roemenië als teamleden beschouwt. De gezamenlijkheid die er volgens Kees in dit soort projecten meer zou moeten zijn, herken ik terug in Felix' verhaal. Zelf ziet hij geen verschil.

Ten tweede is het gesprek interessant omdat ook Felix scrum aanhaalt als een nuttige wijze van ontwikkelen.<sup>13</sup> Weer een ervaren iemand die deze methodiek in positieve zin aanhaalt. Tot slot is het gesprek interessant omdat Felix met mij deelt wat hij belangrijk vindt in het samenwerken op afstand en wat de zaken zijn waar hij op let, waar hij op stuurt. In het gesprek blijkt dat Felix door de vele jaren van ervaring veel zaken intuïtief (op de automatische piloot) aanpakt en zich niet altijd meer bewust is wat hij doet en waarom hij het zo doet. Het hernieuwde signaal dat scrum helpend is in 'het samenwerken op afstand' maakt me des te nieuwsgieriger naar het gesprek met Guido en de scrummeetings.

## 15.10 Guido

Zoals eerder gezegd heeft Teun Kamphuis me op het spoor van Guido gezet. Guido is een software development manager van Centric Oostkamp in België. Hij heeft al enige tijd ervaring met gedistribueerd ontwikkelen en maakt daarbij gebruik van scrum. Het gaat om een aantal nieuwbouwprojecten waarin Belgische en Roemeense collega's samenwerken. Guido vertelt dat er in Oostkamp al sinds twee jaar gewerkt wordt volgens de scrum ontwikkelmethodiek.

---

<sup>13</sup> Vijfde keer dat ik hoor dat scrum helpend is!

Hij is duidelijk enthousiast over scrum en ervaart deze methodiek als helpend in het samenwerken over grenzen.<sup>14</sup> Ook wordt duidelijk dat voor hem de scrummaster een belangrijke persoon is om de samenwerking binnen het team aan te sturen. Hé, dat is een nieuw inzicht, dat is interessant! Guido is als een gastheer, hij leidt me rond door het pand en neemt me mee naar de teammeeting in de video conference room. Ik ben onder de indruk van het effect van het video conference systeem. Het is alsof de Roemeense collega's mee aan tafel zitten. Alleen als de Roemeense collega's door iets afgeleid worden in hun omgeving, wat wij niet kunnen horen of zien, realiseer ik me weer dat ze in een totaal andere omgeving zitten en ervaar ik de afstand.

Het Engels van alle betrokkenen is vloeiend; eerlijk gezegd kan ik de Belgische collega's in het Engels beter verstaan dan in het Nederlands. De volgende ochtend woon ik een scrummeeting bij en zie ik de scrummaster aan het werk. Het gaat om de daily stand-up (vakjargon, zie paragraaf 5.3.3, IV). Het duurt (zoals de methodiek ook voorschrijft) inderdaad maar 15 minuten. In die 15 minuten bespreekt het team onder leiding van de scrummaster wat een ieder de vorige dag gedaan heeft, wat een ieder vandaag gaat doen en welke eventuele belemmeringen ze tegengekomen zijn. In het Engels, in de video conference room en met de Roemeense collega's. Ik praat kort na met de scrummaster. *"Zonder de video zou het niet werken"*, zegt hij. En als collega's de Engelse taal onvoldoende machtig zijn, werkt het ook niet. Hij is een ervaren scrummaster. Het zal interessant zijn om een volgende keer uitgebreid met hem te praten.

## 15.11 Juni-juli 2012

Begin juni heb ik een gesprek met Daan, BU manager van Unit 1.1 en direct leidinggevende van Casper. Ik ben benieuwd hoe hij kijkt naar 'samenwerken op afstand'. Daan vertelt dat ze in een onderdeel van zijn Unit met scrum aan de slag gaan. Ook daar dus! Ik gebruik de zomermaanden om de gesprekken uit te werken en te bezien waar ik sta.

Ik maak een soort pas op de plaats:

Het meest intrigerend van alles wat ik heb gehoord is dat de scrummethodiek zo vaak als helpend in het samenwerken op afstand genoemd wordt. Vooral ook omdat de opgave van de organisatie om de samenwerking met Roemenië uit te breiden samenvalt met de ambitie om meer volgens de scrummethodiek te gaan werken. Beide facetten zijn nieuw voor de organisatie. Op beide facetten is de organisatie lerend. Om me daarin te verdiepen sluit aan bij vragen die in de organisatie leven. Het is relevant en nuttig. Ik besluit mijn focus voor de komende tijd te richten op de scrummethodiek en de samenwerking met Roemenië.

### Over scrum

- Iemand vertelt: *"En waar vroeger een release een jaar duurde, duurt-ie in een moderne manier van software ontwikkelen in gedistribueerde teams een week, hooguit twee weken."*
- Later vult hij aan: *"Het team wordt op een gegeven moment super zelfstandig, dat is een beetje de theorie van het zelfsturende team wat ook uit de kwaliteitstheorie komt van twintig jaar geleden. Het is allemaal niks nieuws hè, maar het is gewoon samengeraapt in een wat moderner jasje en het is meer een soort ja..., hybride aanpak van allemaal dingen waarvan ik denk van ja..., dát werkt wel en dát werkt niet."*
- Een ander vertelt: *"Ik vind het voordeel van een scrum en agile-achtige aanpak..., de aanpak interesseert me eigenlijk niet maar het is een mooiere aanpak om brokjes software, die je kunt laten zien, aan te bieden aan een klant."*
- Iemand zegt: *"De grote voordelen zijn inderdaad het opsplitsen in kleine eenheden, maar die ook tot resultaat leiden, waardoor dus eh..., na een bepaalde sprint of een bepaalde stap die je neemt komt er ook wat uit. Een resultaat waardoor het hele team gaat zien: Hè, dit is leuk, we hebben al wat. Waarbij het ideaalplaatje is dat je datgene wat je hebt, ook gelijk aan de klant kan leveren. Maar goed..., dat hoeft niet altijd zo te zijn. Dat is ook niet altijd verstandig natuurlijk. Maar je kan wel zeggen, ja! Uiteindelijk na elke stap die je zet zou je kunnen besluiten om uit te leveren aan de klant."*

<sup>14</sup> Zesde keer dat ik hoor dat scrum helpend is!

*En nou is het team daar gewoon zelf mee bezig, ook om te bepalen van eh..., hoe gaan we het oplossen, hoe gaan we problemen tackelen en al dat soort zaken. En na die sprint kunnen ze het ook laten zien aan anderen of anderen deelgenoot maken van..., dit is het geworden."*

- Een geïnterviewde geeft aan: *"En het feit dat dus het team een resultaat, een gezamenlijk resultaat moet opleveren en het feit dat je door de hele korte cycli..., dat je resultaat kan laten zien over één cyclus van twee of drie weken en resultaat kan laten zien..., nou kijk eens wat we gemaakt hebben..., dit is wat goed gelukt is..., dit is wat minder gegaan..., enzovoorts. En op die manier heb je veel mogelijkheden om het project ook te sturen en de betrokkenheid van de stakeholders te verbeteren. Dus het heeft heel veel voordelen."*
- Weer een ander geeft aan: *"Het komt er eigenlijk op neer dat je niet zegt van..., nou..., ik stuur een project aan en een jaar later is het project klaar. Nee, je gaat in hele korte increments, korte leverinkjes, waar je steeds meer functionaliteit krijgt en ook steeds terugkoppeling van de klant kan halen. Dan kun je ook veel sneller bijsturen."*
- Iemand zegt: *"Nou, daar (scrum, IV) zitten hele interessante technieken in zoals een daily stand-up meeting waar teammembers bij elkaar komen en vertellen wat zij de vorige dag gedaan hebben en wat zij die dag van plan zijn te gaan doen en wat zij, want dat wordt van ze gevraagd, voorzien als obstakel. Het blijkt een vorm te zijn die ze dwingt om te communiceren met hun teamgenoten. Maar ja..., dan moet je ze wel bij elkaar kunnen drijven en ja..., als ze niet allemaal op dezelfde locatie zitten dan kan je dat wel met audiovisuele hulpmiddelen oplossen."*

## 15.12 Augustus 2012

Na de zomer heb ik een tweede gesprek met Kees. Hoe is het hem vergaan de afgelopen maanden? Hoe staat het ervoor met de plannen? Hij praat me bij.

Na de International Board Meeting in Zeeland in juni 2012 heeft hij formeel opdracht gekregen om de samenwerking tussen Cluster 1 en Roemenië vorm te geven en scrum te introduceren binnen Cluster 1. In juli is hij met Anne (directeur van Cluster 1) in Iasi geweest. Een plezierig en nuttig bezoek. Hij vertelt wat hem is opgevallen. Het is een jonge club met enorme focus op het ontwikkelwerk, ze willen graag met leuke nieuwe dingen bezig zijn, ieder werkt op zijn eigen project. Zijn indruk is dat ze hiërarchie-gevoelig zijn. Hij baseert dat op zijn observatie dat ze met Anne erbij aangaven geen issues te hebben waarover ze het wilden hebben terwijl ze later, als hij alleen is en doorvraagt, wél met zaken komen. Hij vertelt ook dat Gouda een video conference room krijgt.

Er zijn twee punten in de samenwerking met Roemenië waar naar zijn idee de komende tijd de meeste aandacht naar uit moet gaan.

1. Ten eerste zal de Nederlandse kant veel moeten leren in het omgaan met een bouwteam op afstand. Er is weerstand en argwaan bij zowel management als medewerkers. Verlies van werk is een belangrijke reden voor die weerstand. Aandacht moet uitgaan naar het wegnemen van drempels en zorgen dat men het 'leuk' gaat vinden.
2. Ten tweede zal aandacht uit moeten gaan naar de manier waarop de teams met elkaar communiceren en afstemmen.

Als het gaat om de invoering van scrum ziet Kees twee speerpunten:

1. Het hanteren van een uniforme aanpak door strikte invulling van de scrumrollen. Op die manier hoopt hij ervoor te zorgen dat de eerste projecten succesvol zullen zijn. Dat zal helpen om anderen over de streep te trekken. Om die reden heeft hij ook een scrumcoach ingehuurd.
2. Daarnaast acht hij het van groot belang dat de beweging van bovenaf aangejaagd gaat worden.

Hij vertelt over een aantal projecten die nu lopen. Daaronder de applicatie van Wouter; het proefproject waar Anne eerder over sprak. Ik besluit een afspraak met Wouter te maken. Kees heeft een stappenplan opgesteld voor het introduceren van scrum. Bijeenkomst voor het management, bijeenkomsten voor medewerkers, een training voor scrummasters en een training voor product-owners. Als ik aangeef geïnteresseerd te zijn in het volgen van alle bijeenkomsten, nodigt hij me uit en zorgt ervoor dat ik alle data krijg. Ook kan ik meedraaien in de training voor scrummasters. Het past perfect in mijn plan om me de komende tijd te oriënteren op scrum.

## 15.13 September 2012

Begin september krijg ik via de mail een update van Kees.

Hij schrijft: *“Uit de inventarisatie blijkt dat met name Cluster 1 en België projecten hebben lopen met onze Roemeense collega’s. België is nog het verst gevorderd in de opzet van distributed scrumteams. Voor de projecten van Cluster 1 geldt over het algemeen dat beperkt scrum wordt toegepast en dat de ontwikkelwerkzaamheden verlegd zijn naar Roemenië. Dit heeft te maken met de aard van de projecten tot nu toe. De meeste projecten betreffen migratie van applicaties van het ene software platform naar een ander platform. De andere collega’s die nog geen directe ervaring hebben met Nearshoring in Roemenië zijn geïnteresseerd in de diensten en producten die Centric Roemenië kan leveren. Het overzicht van de lopende projecten geeft wel enig inzicht maar als we tot een meer structurele aanpak willen komen is een overzicht wel gewenst.*

*Bram (directeur Roemenië, IV) heeft kort geschetst hoe de huidige opzet is en wat zijn plannen zijn voor de toekomst. De meeste projecten in Roemenië worden volgens het Staffing model uitgevoerd. De Roemeense collega’s worden ingezet op basis van een inspanningsverplichting en zijn daarmee meer een verlengstuk van de teams/BU’s in Nederland. Afhankelijk van het project en de gebruikte technieken wordt per project de juiste expertise en skills geworven waarbij de BU’s in Nederland een belangrijke stem hebben bij het aannemen van ontwikkelaars en testers. Onderlinge uitwisseling van skills bij de Roemeense collega’s is nog beperkt. Richting Bram is de wens uitgesproken om te bekijken of een overall manager SO (Systeem Ontwikkeling, IV) een bijdrage kan leveren.*

*Voor de toekomst wil Bram ook naar andere business modellen, zoals het aannemen van projecten voor klanten (in NL en RO) en detachering bij klanten. Vooral nog blijft voor Centric het Staffing model van toepassing. We komen nu ook in de fase dat projecten van Cluster 1 afgerond gaan worden en dan is het de vraag hoe we beschikbare capaciteit en expertise gaan inzetten. Dit geldt niet voor België omdat de huidige teams voorlopig de ontwikkeling en onderhoud van de applicaties blijven doen. We hebben afgesproken dat we in november weer om tafel gaan zitten en dan vanuit de begrotingsronde 2013 een overall plan gaan maken voor de inzet van Centric Roemenië.”*

Een paar dagen later mailt Kees me opnieuw en vertelt dat in het cluster MT de officiële kick-off van scrum heeft plaatsgevonden. *“Nu gaat het snel”*, denk ik. Nu zijn beide ontwikkelingen écht aan het lopen: 1) de samenwerking met Roemenië en 2) scrum.

## 15.14 Wouter

Het gesprek met Wouter vindt plaats in zijn werkkamer in Gouda. Ik ken Wouter van eerdere opleidingstrajecten. Ik ben benieuwd naar zijn ervaringen met scrum en met ‘samenwerken op afstand’. Ik ken hem als een enthousiaste, gedreven man die met zijn tomeloze energie veel mensen mee kan nemen in zijn enthousiasme. Hij vertelt over het proefproject (project 5), over hoe het ontstaan is en hoe hij het opgepakt heeft. Het is een project dat hij samen met Roemeense collega’s op afstand heeft ontwikkeld, gebruik makend van de scrummethodiek. Hij heeft een globaal plan gemaakt, een presentatie vertaald en alles naar Roemenië gestuurd. Over dat eerste globale plan hebben ze veel Skype contact gehad en van daaruit zijn ze gaan werken. Volgens de scrummethodiek; hijzelf als product-owner en een zekere Jurgen als scrummaster. Het team is fysiek nooit bij elkaar gekomen. Wouter heeft de scrummethodiek als helpend ervaren.<sup>15</sup> Door de scrummethodiek zagen ze elkaar iedere dag om 11.00 uur via Skype. Het team heeft een band gekregen, ze hebben elkaar leren kennen. De transparantie in de voortgang zorgde voor rust.

Ik beluister in zijn verhaal dat hij veel energie gestoken heeft in het contact met de Roemeense collega’s, hen overal bij betrokken heeft, zodat ze aan de Roemeense kant ook konden volgen wat er in Nederland gebeurde. Hij ziet het project als een zonnetje, het is zeer geslaagd. De pluspunten van scrum zijn volgens Wouter de directe invloed die je hebt in de rol van product-owner, het snel kunnen schakelen, veel feedback geven en krijgen en een klant die echt betrokken is en weet wat hij wil. We praten over de rollen van scrummaster en product-owner en wat er naar zijn idee voor nodig is

---

<sup>15</sup> Zevende keer dat ik hoor dat scrum helpend is!



om het werkend te laten zijn. Tot slot benoemt hij de lessen die hij geleerd heeft in dit eerste scrum ontwikkelproject met de Roemenen. Veel van de informatie die Wouter me geeft kan ik in een later stadium gebruiken. Als ik ga praten met scrumcoaches, product-owners, scrummasters en development teamleden over wat er voor nodig is om scrum succesvol te laten zijn.

Uit het gesprek met Wouter maak ik op dat hij veel energie gestoken heeft in het opbouwen van een relatie met de Roemeense collega's. Op afstand, zonder elkaar fysiek te ontmoeten. Vanuit zijn perspectief is dat goed gelukt en heeft de scrummethodiek hem daarbij geholpen. Maar hoe hebben de Roemeense collega's de samenwerking in het project ervaren? Zijn zij ook zo enthousiast?

## 15.15 Thomas

Op dezelfde dag spreek ik met Thomas, BU manager van Unit 1.2. Hij vertelt dat in zijn Unit ook met scrum gewerkt gaat worden. Hij heeft een aantal jonge dot.net ontwikkelaars in zijn Unit zitten, die enthousiast zijn over scrum en het plan hebben opgepakt.

Thomas denkt dat scrum helpend zal zijn in het samenwerken op afstand en over grenzen.<sup>16</sup>

*“Duidelijke afspraken en verwachtingen helpen over grenzen heen”*, vindt Thomas. En vanwege de sprints. Omdat het korte stukjes zijn, die makkelijk te monitoren zijn. Het is behapbaar. In het geval van zijn eigen Unit is de klant meestal een lokale overheidsinstantie. Maar hij is er een groot voorstander van om niet de klant maar de klant van de klant (= de burger) centraal te zetten. Hij wil dicht tegen die burgerklant aankruipen, om daarmee zijn dienstverlening te optimaliseren. Hoe het ook zij, of het nu gaat om de klant (= de lokale overheid) of de klant van de klant (= de burger), in zijn beleving past scrum uitstekend bij die benadering, omdat scrum je dwingt je meer te verdiepen in de klant.

Hij vertelt over project 6, een scrumproject met Roemeense collega's. Een heel nieuw team met nieuwe techniek die iedereen nog moest leren. Iedereen was enthousiast en dat gaf een vliegende start. Iedereen is erbij betrokken geweest. Hij vertelt dat zijn indruk is dat de Roemeense collega's niet gewend zijn om mee te denken. Ze hebben goede ideeën, maar zijn hiërarchisch ingesteld. Van het begin af aan hebben ze de Roemenen (met enige nadruk) gevraagd, om mee te denken en met ideeën te komen. En dat werkt, zo vertelt Thomas, want ze komen uit zichzelf met dingen, komen met oplossingen en ook met knelpunten. Hij blijft monitoren op de sfeer en hoe het gevoel is bij de teamleden. Dat vindt hij belangrijk.

## 15.16 Oktober 2012

Begin oktober heb ik een gesprek met Bram van Leeuwen, de directeur van Centric Roemenië. We spreken elkaar in zijn werkkamer in Gouda. Hij stuurt de vestiging op afstand aan en gaat één keer per vier weken naar Iasi. Hij vertelt me over het business model en hoe hij het georganiseerd heeft. Hij staat ver van de projecten af. Ik ben geïnteresseerd in zijn beleving en ervaringen tot nu toe. Op projectniveau vindt hij het goed lopen. Tot nu toe zijn ze weinig problemen tegengekomen. Qua afstemming op organisatieniveau heeft hij wel wat kanttekeningen.

Uit het gesprek maak ik op dat het pad der geleidelijkheid wordt bewandeld. Geen verplichting voor de clusters in Nederland anders dan de duidelijke wens van de directie om meer ontwikkelwerk naar Iasi over te hevelen. Er ligt geen expliciete doelstelling. Dit heeft voor Iasi het grote voordeel dat de groei te behappen is en een en ander goed ingeregeld kan worden: de organisatie, de infrastructuur, de werving, de lokale naamsbekendheid. Al doende ontwikkelt het zich, in aanvang dankzij een positieve pers op basis van de eerste ervaringen, gaandeweg doordat de kwaliteit van het geleverde werk in Roemenië goed blijft en de kosten laag. Ook ziet hij dat aan Nederlandse kant serieus en bewust omgegaan wordt met de keuze om bepaalde projecten naar Iasi over te brengen en samenwerking te zoeken. Ondanks de geleidelijkheid is de vestiging sterk groeiend. Op het vlak van samenwerking op projectniveau ziet hij een aantal succesfactoren: goede onderlinge communicatie, Skype, de Cisco

---

<sup>16</sup> Achtste keer dat ik hoor dat scrum helpend is!

rooms (video conference rooms), de face-to-face start en de kwaliteit van de mensen in Iasi. We spreken af dat ik een keer met hem meega naar Roemenië.

Ik probeer het implementatietraject van scrum voor Cluster 1 op de voet te volgen. Het begint met de introductiebijeenkomst over scrum voor het management van Cluster 1. Vooraf spreek ik de trainer (Patrick) in de hal van de Antwerpseweg in Gouda. We maken kennis en ik licht mijn aanwezigheid bij deze middag toe.

Patrick zit in de detacheringstak van Centric en wordt door Cluster 1 ingehuurd. Hij is een echte scrumaanhanger. Op mijn vraag wat hij denkt van gedistribueerde scrum reageert hij bedachtzaam. *“Het is bedoeld voor face-to-face werken”*, vertelt hij. Dat werkt het beste. Hij gelooft niet dat het zo goed werkt met gedistribueerde teams. Communicatie en samenwerken is juist zo belangrijk bij scrum en als je ver van elkaar verwijderd bent zal dat toch moeilijker worden. Maar, omdat binnen scrum samenwerking en communicatie bovenaan staan en er dus veel aandacht voor is, zal dat bij gedistribueerde teams wél helpen. Hij heeft nog geen ervaring met gedistribueerde scrum. We houden het gesprek kort, hij wil zich voorbereiden op de presentatie.

Ondanks een redelijke opkomst zijn er toch veel lege stoelen. Ook veel bekende gezichten. Ik voel weinig enthousiasme of energie in de zaal. Patrick houdt zijn presentatie over scrum. Hij krijgt weinig respons en loopt dapper door zijn PowerPoint heen. Over de burn-down chart (vakjargon, zie deel 1) komen wat vragen. Ook een paar cynische opmerkingen, zoals: *“Zal een development team wel realistische story points toekennen?”* Er wordt gelachen als er gesproken wordt over een team dat uit zichzelf om meer werk bij de product-owner vraagt. Twee mensen die voor mij zitten lachen hard. *“Dat moeten we nog beleven!”* Patrick benadrukt dat het team zijn eigen doel stelt en daarom zelf ook gemotiveerd zal zijn om de sprint te halen. Het team heeft zichzelf aan de doelstelling gecommitteerd. Dat is ook zijn ervaring: een sterke motivatie van het team om te halen wat ze zelf voor ogen hadden.

Er komen vragen over de selectie van de scrummaster. Wat voor iemand moet dat zijn? Patrick geeft aan wat hij mij kort tevoren ook al gezegd heeft: *“Liever geen projectleider of projectmanager. Die kan geen zelfsturende team op gang houden. Die is gericht op control en demand.”* *“Moet het dan een ontwikkelaar zijn?”* vraagt iemand. *“Liefst wel”*, zegt Patrick. *“Een meewerkend voorman, het mag ook een data-analist zijn.”* Er is geroezemoes in de zaal.

Aan het einde laat Patrick een filmpje zien over motivatie. In antwoord op mijn vraag wat voor hem de relatie is tussen scrum en dat filmpje zegt hij: *“Door scrum heeft het development team autonomie. Ze zijn zelforganiserend. En ze kunnen op die manier ook hun meesterschap laten zien. Ze kunnen zichzelf verbeteren. Het toewerken naar concrete resultaten, het werken voor een klant. Dan zie je dat het nut heeft wat je doet. Dan is het werk weer leuk!”*

Kees is na afloop tevreden. Het management heeft enig idee gekregen van wat scrum is en dat is in zijn ogen een belangrijke eerste stap. Mijn eigen interesse in scrum is toegenomen. Er zitten veel interessante groepsdynamische aspecten aan. Ik heb zelf wel heel veel vragen gekregen over de praktische invoering.

Een week later is het eerste dagdeel om opgeleid te worden tot scrummaster. De training is gericht op de basisprincipes van scrum en bestaat vooral uit kennisoverdracht. Er zijn 16 deelnemers, van wie enkelen al als scrummaster aan het werk zijn. Patrick is de docent. Het programma van het eerste dagdeel bestaat uit een theoretische toelichting op het agile gedachtegoed en op het raamwerk van scrum. Patrick gebruikt enkele scrumtermen en -gebruiken. Zo hangt er onder andere aan de muur een burn-down chart en een scrumbord om de voortgang weer te geven. Er is een strakke tijdbewaking. Naast kennisoverdracht door middel van een PowerPoint presentatie zijn er enkele opdrachten in subgroepen. Patrick heeft een groepsindeling gemaakt voor de subgroepen. Twee cursisten geven aan inmiddels al als scrummaster aan de slag te zijn. Eén van hen is enthousiast. De ander sceptisch.

## Verslag van het eerste dagdeel van de training

Als ik ruimte 37 binnenstap zie ik een aantal mannen met tafels in de weer. Ik word toegeroepen door Patrick, de docent. *"We gaan meteen aan de slag met zelfsturende teams; er moeten drie blokken tafels komen."* Ik voel me aangesproken, leg mijn spullen op een tafel en ga helpen met tafels sjouwen. Onder-tussen stel ik me ook voor en schud vier handjes. Ze reageren nauwelijks. Als er drie tafelblokken staan stoppen mijn medesjouwers. Drie blokken en achterin nog een halve opstelling. Ik vind dat de ruimte er zo erg ongezellig en rommelig uitziet. Dat vindt ook één van mijn medesjouwers/cursisten. Samen zetten we de overgebleven tafels aan de kant. Zonder overleg. We doen gewoon en hebben kennelijk hetzelfde idee. Wat ongemakkelijk kies ik een plekje aan één van de tafels. Gelukkig ken ik Jens. Hij komt naast me zitten. Wat ik op deze training doe. Ik wil leren over scrum in verband met een onderzoek wat ik doe. En jij? Hij is gestuurd. Zijn BU manager wil dat er een pool komt van scrummasters. Hij is gevraagd om daarbij te gaan horen. Wat hij daarvan vindt? *"Oh... oké. Ik ben wel nieuwsgierig. En je kent me, altijd flexibel."*

Aan de wand hangt Patrick twee flapovervellen; een sprint backlog en een burn-down chart. Als we allemaal zitten begint de training. Een paar afspraken eerst. Patrick probeert ons erbij te betrekken en vraagt hoe we het willen. Ik voel me opnieuw door hem aangesproken. Ik word er een beetje ongemakkelijk van. Ik wil mezelf niet in de kijker spelen en zwijg dus. Dat doen er meer. Gelukkig beginnen een paar mensen wat te mompelen. Patrick maakt het ons niet moeilijk en hakt de knopen door.

Hij blijkt ook een groepsindeling gemaakt te hebben. Hij laat het op het scherm zien. Het is de bedoeling dat we volgens die groepsindeling aan een tafelblok gaan zitten. Jens en ik blijken in dezelfde groep te zitten. *"Dus hier zit groep 3"*, zegt Jens. Maar dat blijkt af te hangen van Joop. Want Otto en Johan zitten al samen aan een andere tafel. Joop schuift aan bij Otto en Johan. Daarmee vervalt 'onze' tafel. Jens en ik verkassen naar de tafel van Otto, Johan en Joop.

Patrick begint met het tonen van de resultaten van ons huiswerk, het open assessment, op het scherm. Wauw. Iedereen kan zien hoe je gescoord hebt. Ik zoek mijn naam en zie dat ik in de middenmoot terechtgekomen ben. Niet slecht, vind ik zelf. Patrick prijst Tess; zij heeft een hoge score gehaald. Op de sprint backlog staat wat we gaan doen, waar we mee bezig zijn en wat klaar is. Hij verschuift de Post-It's naarmate de training vordert. Ook houdt hij de burn-down chart bij.

Het is de bedoeling dat we ons in de kleine groepen even voorstellen. We kijken elkaar ongemakkelijk aan. *"Dames eerst"*, zegt Jens. Ik begin. Het is een kort rondje; we hebben ook maar 5 minuten. Al snel volgt een eerste groepsopdracht. Die begint met het bedenken van een naam voor ons team. Jens heeft een flapovervel gekregen. Hij zet bovenaan: naam ... *"Ah"*, zegt Otto, *"dat vind ik een grappige naam: puntje, puntje, puntje."* Joop pakt de opmerking niet op en zit hardop verder te denken. *"Wat denk je van 'done'"*, vraagt Jens. Goed knikken Joop, Johan en ik. *"Jammer"*, zegt Otto, *"ik vond puntje, puntje, puntje leuk."* *"Oh"*, reageert Jens, *"dat had ik niet begrepen. Moeten we het dan weer veranderen?"* Dat hoeft niet voor Otto. We laten het zo. We proberen ook de andere twee vragen te beantwoorden. Jens schrijft. Ik ben vooral afwachtend. Otto merkt op dat hij de rol van scrummaster verwarrend vindt. Hij heeft geen tijd om meewerkend voorman te zijn, terwijl hij dat volgens de theorie wel zou moeten zijn. Ik ben benieuwd wat er op onze flap komt te staan. Aarzelend en aftastend worden er wat dingen gemompeld. Sommige dingen schrijft Jens wel op, andere niet. Het groepsproces van groep 'done' is in volle gang. De flaps worden opgehangen en we bekijken de uitwerkingen van de drie groepen. De groep achter ons heeft zich 'groep 2' genoemd, de achterste groep heeft zich 'Tess en de groentjes' genoemd. Tess licht blozend toe. De naam hebben de andere leden van de groep bedacht. Zij is de enige met scrumervaring, vandaar.

Na enige theorie van Patrick krijgen we een tweede opdracht. Jens gaat weer schrijven. Er komen een paar vragen die er vooral over gaan dat in de praktijk een aantal zaken anders gaan dan de regels van scrum. Het cross-functionele van het development team is niet gemakkelijk te realiseren, geeft Tess aan. Otto heeft mensen die niet 'dedicated' in het team zitten en vindt commitment een probleem. Ook Jens geeft aan dat het wenselijke niet altijd realiseerbaar is. Patrick reageert begripvol. Maar hij benadrukt het belang van het toewerken naar de gewenste situatie. *"Alleen dan krijg je een optimaal resultaat"*, zo zegt hij.

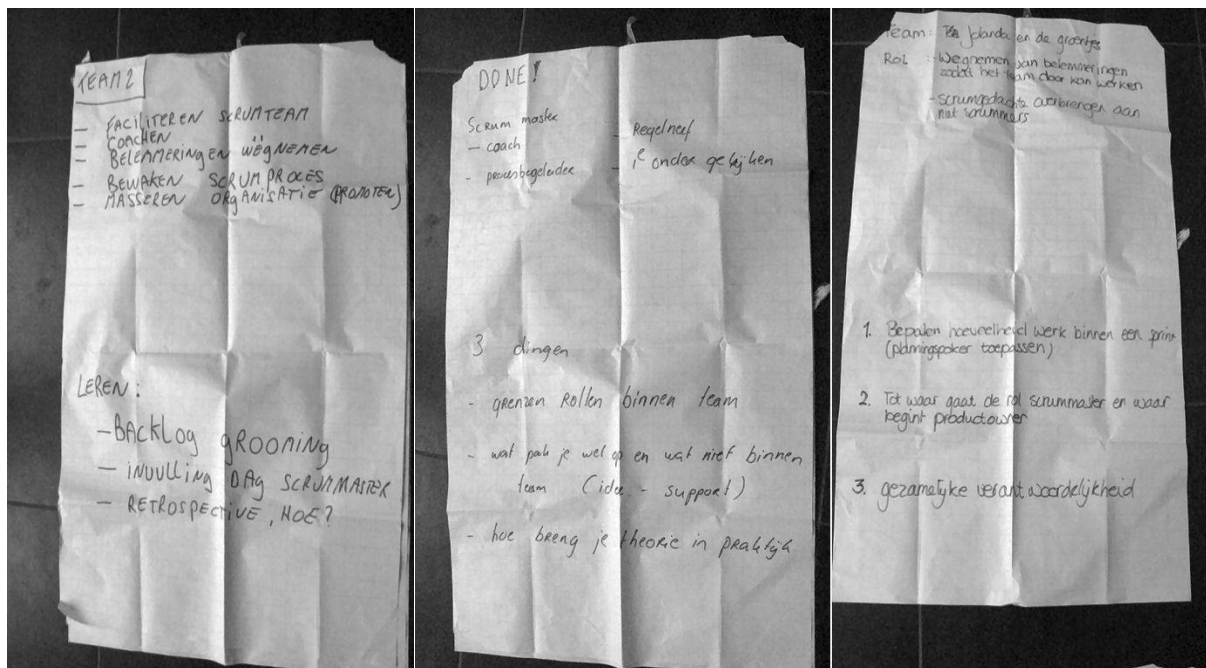
Er ontstaat een korte discussie over de rol van scrummaster en een zelfsturend development team. Geen makkelijke taak om het team zelfsturend te maken. *"Nee"*, erkent Patrick, *"het is niet makkelijk. Je moet het altijd terugleggen bij het team. Wat denken jullie zelf?, Wat wil het development team?"* We krijgen de opdracht om op te schrijven wat je als scrummaster moet doen om het team zelfsturend te maken. We roepen om de beurt iets. Jens schrijft. Timebox van 5 minuten. We inventariseren plenair. Patrick voegt nog een punt toe: *"Wat nodig is, is een veilige omgeving waar je fouten mag maken! Als iemand een fout maakt is dat juist goed, want daardoor kun je continue verbetering bereiken."* Er wordt geknikt. Otto knikt en lacht er ook een beetje bij. *"Ja, ja, da's allemaal heel mooi."*

We krijgen een seintje dat het eten klaar is. De dames van de kantine hebben Indisch gekookt. Aan twee lange tafels nemen we plaats. Aan tafel wordt er verder gepraat over scrum. Na drie kwartier nemen we weer plaats aan onze tafel. Het programma vervolgt. Er komen wat meer vragen uit de groep. Het is beslist levendiger geworden. Door met elkaar te eten? Ook worden kort wat ervaringen uitgewisseld. Er blijken meer mensen aan de tafel van Tess met scrum te werken en er ervaring mee te hebben. Toch geen groentjes? Tess geeft aan dat het leiden van de retrospective niet gemakkelijk is. Haar product-owner doet ook niet mee, die zit erbij en leunt achterover. Patrick benadrukt nogmaals dat het belangrijk is om het volgens de scrumregels te doen. Dat betekent dat de product-owner mee moet doen. "Niet gemakkelijk", erkent Patrick.

Om half negen ronden we af. We eindigen een stuk levendiger dan we begonnen. Op de parkeerplaats praat ik nog even door met Arthur. Hij vertelt dat hij ook als scrummaster fungeert. "Maar", zegt hij lachend, "we doen het niet goed, heb ik vandaag wel begrepen. Want wij vertellen vanuit de vestiging in Son wat het development team in Roemenië moet doen. Dus niks zelfsturend, wij sturen!"

### Reflectie:

Terugrijdend naar huis overdenk ik de bijeenkomst. Ik heb weinig energie of enthousiasme voor scrum gevoeld bij de overige cursisten. Weinig vragen, veel discussie. Iedereen, inclusief ik, zat er wat afwachtend bij. Veel aarzeling. De discussie gaat over het exact toepassen van de scrumregels, de rol van scrummaster en het zelfsturende principe van het development team. Ook is er veel aarzeling over de vraag of de theorie wel toepasbaar is in de praktijk. "Kan scrum wel in onze organisatie?" "Kan scrum wel met standaard pakketten?" Patrick heeft een beetje moeten sleuren. Ik ben benieuwd hoe hij dat zelf ervaren heeft.



Foto's van flapovervellen met antwoorden op de vragen uit de eerste opdracht: 1) bedenk een naam voor je team 2) beschrijf de rol van scrummaster en 3) benoem drie dingen die je wilt leren

## 15.17 November 2012

Ik besluit om mee te doen aan het assessment voor de certificering van scrummaster. Dat maakt dat ik het tweede dagdeel van de opleiding beter bij de les ben. Dat geldt voor meerdere cursisten. Naast aandacht voor het assessment zijn er twee ervaringsgerichte oefeningen om de twee basisprincipes, namelijk een zelfsturend team en het streven naar continue verbetering, te ervaren. De oefening die

is gericht op zelfsturing komt niet uit de verf. Dan volgt casuïstiek die we in kleine groepen bespreken en plenair nabespreken, specifiek voor wat betreft de rol van de scrummaster. “Wat kan de scrummaster doen?” In de plenaire discussie gaat het opnieuw over de vraag wat haalbaar is in de organisatie.

### Verslag van het tweede dagdeel van de training

De start van deze tweede bijeenkomst verloopt rommelig. Als ik om vier uur de kantine binnenloop blijkt dat we de zaal niet in kunnen. Een dubbele reservering. Patrick loopt af en aan. Hij is duidelijk een oplossing aan het regelen. Rudolf is bezig om iets op een flapovervel te schrijven. We hangen wat op de tafels in de kantine te wachten. Om tien over vier heeft Patrick een oplossing. We kunnen even in zaal 1.

Geroezemoes. “Zaal 1 is voor klanten. Daar mogen we anders nooit in”, zegt iemand. Ik ben er ook nog nooit geweest. Ook voor leveranciers is deze zaal dus kennelijk verboden terrein.

Het blijkt een zaal met een vaste bioscoopopstelling, een podium en een spreektafel. Als in een bioscoopzaal zitten we dicht naast elkaar. Patrick maakt een foto. De eerste slide van zijn presentatie is een groepsindeling. Dat moet wachten tot later. We kunnen geen subgroepen maken. Aan deze opstelling valt niets te wijzigen. Patrick laat de uitslag zien van het huiswerk. We hebben allemaal een goede score op Arthur na. Patrick spoort Arthur aan om er toch meer werk in te stoppen voor het assessment. Koos vraagt of we deze keer om half acht kunnen eindigen. Patrick houdt een slag om de arm.

We herhalen de stof van de vorige keer. Nu ik weet dat ik vrijdag het assessment ga doen, ben ik meer gemotiveerd om op de stof te letten. En aantekeningen te maken over de inhoud. Na een half uur krijgen we een seintje dat we de oorspronkelijk bedoelde zaal in kunnen. We pakken ons boeltje bijeen. In de zaal blijken twee carré-opstellingen achter elkaar te staan. Iedereen ploft ergens neer; een aantal aan de voorste carré, een aantal aan de achterste carré. Patrick toont de slide met de groepsindeling. Twee groepen. De meesten van mijn groep zitten aan de eerste carré. Ik verhuis. Net als een aantal anderen.

Als we allemaal zitten pakt Patrick de draad weer op. Na wat slides komt een eerste groepsoefening. We moeten duo's maken. Eén van de twee moet baas zijn, de andere volger. Jens en ik besluiten dat ik van ons twee de baas zal zijn. De oefening moet aantonen dat Jens beter zal presteren als hij zelf beslist welke acties hij uitvoert dan als hij door mij ‘gemicro-managed’ wordt. De zaalopstelling leent zich niet goed voor de oefening. En hoewel Jens en ik proberen om de opdracht zo goed mogelijk uit te voeren, zien we dat andere duo's er een flauw spelletje van maken. Patrick krijgt het door en beëindigt snel de oefening. Ruitertlijk geeft hij toe dat de oefening niet uit de verf gekomen is. Niet erg. Hij benadrukt nogmaals hoe belangrijk het is dat er een zelfsturend team gaat ontstaan. Dat het effect heeft op de prestatie en de motivatie van de teamleden. De oefening heeft wat meer energie in de groep gebracht. We hebben even kunnen dollen.

De rust keert terug en we pakken de PowerPoint presentatie weer op. Even later een volgende opdracht. Een groepsopdracht. In twee subgroepen; voorste carré is groep 1, achterste carré is groep 2. De oefening is bedoeld om het belang te onderstrepen van de retrospective. We moeten ballen rond gooien volgens bepaalde spelregels. Iedere ronde dat het goed gaat, krijgen we een punt. We krijgen drie iteraties (sprint) met een time-box van 2 minuten. Dan 1 minuut nabeschouwen en meteen erachteraan het bepalen van de doelstelling voor de nieuwe sprint.

We spelen het spel. Serieus. Tijdens de eerste retrospective nemen Koos, Joop en Jens het voortouw. Ook Otto denkt mee. Ruud, Lodewijk en ik zijn wat afwachtend. Er wordt besloten tot een andere werkaanpak. Die zou een hoger puntental op moeten leveren voor de volgende sprint. Lodewijk wil er een grap van maken. “We kunnen het ook gewoon op 16 houden. Ik vond het al knap hard werken.” Er wordt niet op gereageerd. We starten de nieuwe sprint. Serieus. Geconcentreerd. Helaas, de ingevoerde veranderingen blijken geen verbetering. Op Lodewijk na zijn we nu allemaal betrokken. Hoe kwam dit nou en wat kunnen we doen om het te verbeteren. Alternatieven doen de ronde. Sommige worden unaniem verworpen. Koos en Jens hebben duidelijk de meeste inbreng. Joop en Otto denken mee. Ruud, Lodewijk en ik wachten ietwat passief af. Het is uiteindelijk Jens die de knopen doorhakt. “Zo gaan we het doen!” De derde ronde zijn we nog geconcentreerder. Het doel ligt beduidend hoger. We gaan ver over het doel heen dankzij de laatste aanpassingen. Groep 2 probeert ons uit onze concentratie te halen. Ze leveren commentaar op wat we aan het doen zijn. Maken grappen. Roepen mensen. Het haalt niets uit, we blijven in ons spel. Het geeft energie en een goed gevoel. Tijd is om. Tevreden kijken we elkaar aan. “Goed gedaan”, zegt Jens. De meerwaarde van het retrospective is volgens Patrick duidelijk geworden. “Ook in dit spel zie je dat terugkomen”, zegt hij. Niemand reageert. De volgende groepsopdracht is een praktijkcasus. Wat kun je als scrummaster doen. Joop krijgt het flapovervel van Patrick. “Wat schrijf ik op?” Ook nu komt de discussie wat aarzeland op gang. Jens, Koos en Ruud beginnen wat te roepen. Joop schrijft op. De uitkomsten be-

kijken we plenair. Na de etenspauze. De volgende praktijkcasus pakken we op dezelfde manier aan als de vorige.

In de plenaire nabespreking ontstaat wat discussie. Doe je concessies aan de kwaliteit als er door de product-owner druk wordt uitgeoefend? Patrick is beslist. *“Nee, nooit!”* Dit gaat over cultuur en vakmanschap. Nooit inboeten op het vakmanschap van het development team. Het is de taak van de scrummaster om daar voor in te staan en het development team daarbij te helpen. Er wordt gezocht. *“De praktijk is weerbarstiger”*, zegt iemand.

We zijn bijna aan het eind. Patrick vertelt nog even iets over het assessment. We vullen een evaluatieformulier in. Ik heb Patrick gevraagd of ik aan het eind heel even het woord mag. Ik vertel de groep over mijn onderzoek. Vraag hen om toestemming om mijn ervaringen van de trainingdagen te gebruiken. Uiteraard anoniem. Niemand heeft bezwaar.

#### Reflectie:

Ook deze bijeenkomst proef ik nog veel aarzeling bij de cursisten over de haalbaarheid van scrum in de Centric praktijk. Ik vraag me af wat de ervaringsgerichte oefeningen bij de anderen voor effect gehad hebben. De eerste oefening kwam niet uit de verf. De tweede oefening heeft voor mij wel op een andere manier de bedoeling van de retrospectieve getoond. Tijdens de opdrachten heb ik sterk ervaren dat een kartrekker erg bepalend is voor de uitvoering. In verschillende subgroepen werden beide oefeningen door een gebrek aan een serieuze kartrekker niet of lacherig uitgevoerd. In de bespreking van de casuïstiek wordt opnieuw duidelijk dat een aantal deelnemers de rol van scrummaster in de praktijk niet eenvoudig vindt.

Een paar dagen later is het assessment. Het is de meeste deelnemers (waaronder mijzelf) gelukt om zich te certificeren. Cluster 1 van Centric heeft haar eerste gecertificeerde scrummasters! Een paar mensen zijn gezakt maar die gaan herkansen.

#### Verslag van het assessment

Voorafgaand aan het assessment neem ik een aantal uren om de scrumguide nog eens goed door te lezen, mijn aantekeningen na te lopen en examenvragen te oefenen. Op de dag zelf ben ik best zenuwachtig. Ik ben er vroeg om een rustig plekje uit te kiezen. Otto blijkt ook vroeg. Kees Mulder loopt even binnen om succes te wensen. De tafels met de pc's erop staan tegen de muren. Ik kies een plekje aan de korte kant. Slechts twee pc's op de tafel, lekker ruim. Nanda komt naast me zitten. We raken aan de praat. Tijdens de trainingdagen heb ik haar niet gesproken en niet gehoord. Ik vertel over mijn onderzoek. Zij over haar enthousiasme voor scrum en het principe van het zelfsturende team. Ze zou zo graag al snel als scrummaster aan de slag gaan.

Het is half één. Iedereen is er. We beginnen. Na 59 minuten klik ik op de button 'finish now.' Precies binnen de tijd. Nanda doet kennelijk hetzelfde, want meteen kijken we elkaar aan. We blijken de enigen nog in het lokaal, samen met Patrick. Ik heb maar twee mensen zien vertrekken. Zo geconcentreerd heb ik zitten werken. De anderen hebben dus niet de volledige tijd genomen. Nanda en ik zijn alle twee geslaagd. Er blijken drie mensen gezakt te zijn. Opgelucht verlaat ik het lokaal. Gecertificeerd scrummaster! Leuk!

#### Reflectie:

Het assessment heb ik kunnen halen door de theorie te bestuderen en examenvragen te oefenen. Praktijkervaring heb ik er niet voor nodig gehad, evenmin mijn vaardigheden als facilitator. In theorie weet ik nu wat ik in de rol van scrummaster hoor te doen. *Hoe* ik dat moet doen, daar heb ik met deze certificering nog geen weet van. Kees organiseert ook een training voor product-owners, die ik helaas niet kan bijwonen. De inhoud van die training is grotendeels dezelfde als voor de scrummasters. Ik begrijp later van Kees dat er in die training veel discussie geweest is.

Op het hoofdkantoor in Gouda wordt een eerste introductiebijeenkomst over scrum georganiseerd voor alle geïnteresseerde medewerkers. Men verwacht 140 medewerkers. Om vijf minuten voor vier is de zaal nog bijna leeg, maar ineens stromen veel mensen binnen en klokslag vier uur zitten er ongeveer honderd mensen in de zaal.

Kees doet de inleiding. Hij vertelt waarom Centric voor scrum heeft gekozen. Ook geeft hij een overzicht van de experimenten die het afgelopen jaar met scrum gedaan zijn. Het jaar 2013 zal in het teken staan van de invoering van scrum binnen Cluster 1. De aanwezigen zijn muistil.

#### Fragmenten uit mijn verslag van de introductiebijeenkomst

Na de toelichting over het development team geeft Patrick het woord aan Koen. Koen is ontwikkelaar en zit in een development team. *“Wat zou interessant zijn om over te vertellen, heb ik me vanmiddag afgevraagd? Met welke invalshoek steek ik in? Ik denk dat het goed is als ik iets vertel over het verschil tussen scrummethodiek en daarvoor.”* Koen schetst een cynisch beeld: *“Normaal gesproken zit ik hier ergens opgesloten in het gebouw, met een luikje in de deur waar een pakket papier doorheen komt met instructies over wat ik geacht wordt te gaan doen.”*

Er komt wat gelach uit de zaal. Maar Koen wil niet cynisch zijn. Hij vertelt op een analytische manier wat voor hem het verschil in ontwikkelmethodiek is en vat het uiteindelijk ook nog eens voor zijn publiek samen. *“Scrum”,* zegt hij, *“stimuleert om over de eigen grens heen te kijken en transparant te zijn. Daar wil ik het bij laten want ik moet nu weg!”* En inderdaad, weg is hij!

Patrick vervolgt zijn PowerPoint presentatie en geeft dan het woord aan Daphne. Ook zij zit in een development team en ze is enthousiast over de manier van plannen binnen scrum. Je hoeft het plannen niet meer alleen te doen en dat levert soms hele verrassende dingen op. Samen kom je tot nieuwe inzichten. Voor iedereen, ook voor de product-owner, is nu duidelijker wat er opgeleverd wordt. *“Al met al leidt het tot een beter onderling begrip en een veel duidelijkere planning”,* zegt ze tot slot.

Na de theorie van de daily scrum neemt Dave het stokje over. Dave is medewerker support en ook hij zit in het development team van project 7. Zijn ervaring met de daily scrum is dat het zorgt voor openheid in het team. Dat het een handig instrument is om af te stemmen. Dat het helpt om te zien of het team nog op schema ligt. En je ziet waar je elkaar kunt helpen. Met een *“Dat was het!”* besluit hij zijn verhaal.

Tot slot komt Laurens vertellen over zijn ervaringen. Hij is pas anderhalve sprint met scrum bezig en begint met een waarschuwing. Hij heeft gemerkt dat het niet handig is als je er tijdens de planningsbijeenkomst niet bij bent. Hij heeft daardoor een tijdje geen overzicht gehad en kreeg voor zijn gevoel alleen deelopdrachtjes. Ook had hij (als hij wel aanwezig geweest was) een aantal zaken aangekaart die in zijn beleving anders moeten. Hij ervaart de korte lijn met de opdrachtgever als plezierig. De communicatie in het team zelf is prettig en het feit dat je met de opdrachtgever kunt meedenken. *“Of het nu allemaal wel zo efficiënt is..., daar ben ik nog niet uit”,* vertelt hij eerlijk.

De presentatie van Patrick wordt aangevuld met presentaties van collega's die al met scrum werken en iets vertellen over hun eigen ervaringen. Als de aanwezigen stipt om zes uur beginnen te klappen pakt Kees het signaal direct op en beëindigt de bijeenkomst.

Kees is opnieuw tevreden. Voor hem voelt het elke keer als het volgende stapje dat is gezet. En volgens Kees leken de mensen geïnteresseerd te zijn. Ikzelf heb ook de indruk dat de meeste mensen aandachtig zaten te luisteren. De ervaringsverhalen van Remi, Koen, Daphne, Dave en Laurens hebben de bijeenkomst dichterbij de praktijk gebracht.

Later mailt Kees me: *“We hebben positieve reacties ontvangen. Niet echt inhoudelijk. Patrick gaf de volgende terugkoppeling: ‘Veel positieve feedback ontvangen. Afwisseling van sprekers, helder verhaal, etc, etc.’*

*Tips die ik meekreeg voor de volgende keer: geef de mensen een microfoon als ze vragen stellen. In eerste instantie herhaalde ik de vraag wel, maar als er vervolgens werd doorgevraagd vergat ik de vragen te herhalen. Daardoor kreeg niet iedereen mee waar het over ging. Verder heb ik opgevangen dat er enkele mensen waren die nog graag wat vragen hadden willen stellen. Wellicht moeten we de volgende keer iets minder abrupt eindigen. Een enkeling vindt het raar dat Roemenië als reden wordt genoemd om scrum te introduceren.”*

## 15.18 December 2012

Om meer gevoel te krijgen voor de sprintbijeenkomsten woon ik in het scrumteam waarvan Patrick scrummaster is (project 7) een sprintreview en een sprintplanning bij. In hetzelfde team begeleid ik de retrospective. In de retrospective leg ik de focus op het samenwerkingsproces in het team.

### Verslag van de sprintreview

Om vijf over negen loop ik vergaderkamer 18 in. Ik ben te laat. Opgelucht zie ik dat ze nog niet begonnen zijn. De vergaderkamer zit vol. Aan beide kanten van de lange vergaderopstelling zitten mensen of zijn mensen bezig zich te installeren. Een beamer staat op een map als geïmproviseerd tafeltje. Op het scherm is het startscherm van het softwareproduct van project 7 te zien. Dave staat bij het raam, vlak bij een whiteboard. Ik tel dertien personen.

Ik loop naar de laatste lege stoel, naast Harm (BU manager van Unit 1.3) en dicht bij het scherm. Ik zie dat er ook een aantal andere leden van het management team zijn. Patrick opent de review. Hij geeft aan dat er vandaag meerdere mensen zijn die er de voorgaande reviews niet bij waren. Dat extra toelichting misschien noodzakelijk is. Remi krijgt het woord. Hij duikt meteen het project in. Het kost me tijd om me te oriënteren op wat hij vertelt. Ben ik de enige? Uit zijn verhaal meen ik op te maken dat hij de product-owner is. In vogelvlucht vertelt hij wat er de afgelopen periode gebeurd is. Wat hij zegt blijft niet hangen. De afkortingen vliegen me om de oren. Het gaat over toevoeging van velden en elektronische verzoekschriften.

*"Wie gaat de demo doen?"* vraagt Patrick. Dave. Hij loopt naar het whiteboard. Ondertussen vertelt hij dat de sprintgoals niet gehaald zijn. Twee userstories zijn gehaald. Minder dan gepland. Dit is te wijten aan een grote bug. Terwijl Dave naar de laptop loopt vertelt Laurens iets over de userstories die ze gedaan hebben. Er worden een paar dingen op het scherm getoond. Van de aanwezigen is Maud het meest actief. Ze stelt vragen en maakt opmerkingen. Ze geeft aan wat voor de klant belangrijk is. Dan volgt de toelichting op de bug. Het heeft te maken met een koppeling. De aanwezigen luisteren aandachtig. Er worden vragen gesteld. Ondertussen laat Dave via het scherm zien wat het probleem is. *"Helder"*, zegt Maud. Een aantal aanwezigen knikken. Kennelijk snappen ze waar het probleem zit en waarom het complex is. Er worden suggesties gedaan. Er wordt meegedacht. Ik zie Laurens schrijven. Op een enkele suggestie wordt verder doorgepraat. *"Daar kunnen we wel wat mee"*, zegt Remi. Even abrupt als we begonnen zijn eindigen we ook. Dat was de demo. We zijn precies 25 minuten onderweg geweest.

De vergaderkamer is leeg op het scrumteam en mij na. Er is verbazing over de grote opkomst tijdens de review. *"Waarom wisten we dat niet?"* vraagt iemand aan Patrick over die opkomst. Patrick legt uit dat tijdens de review/demo iedereen welkom is. *"Invite the world"*, zegt hij. Het wordt me duidelijk dat ze het liever wel hadden geweten. Zeker als *"bijna het voltallige management team van de BU er bij is"*, zo wordt opgemerkt.

### Reflectie:

De bedoeling van de review om feedback te krijgen van de stakeholders is zichtbaar geworden tijdens deze bijeenkomst. Kennelijk was de opkomst tijdens deze bijeenkomst groter dan anders. Ook lijkt het voor de development teamleden uit te maken of en welke stakeholders aanwezig zijn. In ieder geval hadden ze het graag van tevoren geweten.

### Fragmenten uit mijn verslag van de retrospective

Ik krijg het woord. Patrick en Dave ken ik. Remi ken ik behalve van de sprintreview ook van een training die hij bij me gevolgd heeft. Laurens heeft kort iets verteld tijdens de presentatie over scrum voor de medewerkers. We kennen elkaar verder niet. Ozal en ik zijn ook onbekend met elkaar. Ozal is van buitenlandse origine. Hij spreekt Nederlands maar lijkt de taal niet geheel machtig te zijn. Ik vertel over mezelf en over mijn onderzoek. Vraag toestemming om de retrospective en planning op te nemen. Er wordt geknikt, ja dat mag. Ik stel voor om eerst even een kop koffie te halen en een korte pauze te houden zodat ik me kan installeren.

Patrick licht de grafieken toe die aan de muur hangen: de burn-down en de sprint backlog. Hij neemt me mee naar de overkant van de gang, naar de scrumkamer. *"Hier zitten we dan te werken"*, zegt hij met



enige trots. De kamer is gevuld met een groot blok van vijf bureaus tegen elkaar aan. Op vier tafels beeldschermen en toetsenborden. Op één bureau, dat van Laurens blijkt te zijn, staan zelfs twee beeldschermen. Laurens en Ozal hebben een plaats naast elkaar. Laurens aan het raam. Tegenover Laurens zit Dave. Dave heeft behalve een beeldscherm en een toetsenbord ook nog een laptop staan. Bob zit naast Dave. Hij is er vandaag niet. Hij heeft zich ziek gemeld. Patrick heeft een bureau op de kop. Aan de muren hangen papieren: het project backlog, de sprint backlog, de happiness metric, de burn-down, onverwachte zaken. Het whiteboard staat overvol. Het is zichtbaar dat hier hard aan iets gewerkt wordt. We lopen terug naar de vergaderkamer.

Ik begin de retrospective met te vragen of ze in één woord aan kunnen geven hoe ze de afgelopen sprint ervaren hebben. Ik maak een rondje en begin bij Ozal. Hij denkt na. *"Complex"*, zegt hij. Laurens volgt. *"Beter"*, zegt hij en geeft er meteen zijn toelichting achteraan. Ik geef hem de gelegenheid zijn zinnen af te maken. Hij blijkt veel woorden nodig te hebben. Ik breek op een gepast moment in. *"We zullen er zo meteen wat dieper induiken."* Remi kiest voor het woord 'weinig.' *"Ik bedoel het niet negatief, ik zal het zo uitleggen."* Patrick vindt de afgelopen sprint 'verrassend' en Dave sluit het rondje met het woord 'spannend.'

Ik geef iedereen de kans om het gekozen woord toe te lichten. Ozal's woord heeft betrekking op de inhoud, op de materie. Laurens vindt dat het in de samenwerking tussen testers en programmeurs beter gaat en dat de planning beter was dan de eerste keer. Remi bedoelt dat er feitelijk weinig userstories gehaald zijn. *"Daar heb ik verder geen oordeel over, maar ik constateer gewoon dat het weinig was."* Patrick had niet verwacht dat ook deze keer de sprintgoals niet gehaald zouden worden. Normaal gesproken ziet hij een stijgende lijn. Dat is nu niet het geval. Daarom heeft hij voor het woord 'verrassend' gekozen. Dave heeft 'spannend' in de positieve zin bedoeld. De spanning die te maken heeft met *"Wat is het volgende wat we mee gaan maken?"*

We stemmen nog even de doelstelling van de retrospective af. De doelstelling is terugkijken op hoe we deze sprint als team gedraaid hebben en wat we zouden kunnen verbeteren of veranderen om het resultaat beter te krijgen. Ik vraag hoe ze de retrospective de vorige twee keer gedaan hebben. De eerste retrospective op de doorsnee manier: een rijtje van zaken die goed gingen en een rijtje van zaken die ter verbetering vatbaar waren. De tweede retrospective heeft Dave geleid. Hij heeft dat gedaan aan de hand van de denkhoeven van de Bono. Ik geef ze de keus. De retrospective op dezelfde manier als één van de vorige keren of een andere manier. Ze kiezen unaniem voor een andere vorm.

We gaan aan de slag. Iedereen krijgt van mij een pakketje Post-It's en een pen. Aan de ene kant van de ruimte hang ik een flapovervel met een 0 (nul) erop. 'Waardeloos samenwerkingsproces', licht ik de 0 toe. Aan de andere kant hang ik een flapovervel met een 10 (tien) erop. 'Perfect samenwerkingsproces, fantastisch als team gedraaid.' En ik hang op een plek ertussenin een vel met N erop. *"Punt N is het punt waar jullie je op dit moment naar je eigen inschatting bevinden."* Ik vraag ze bij punt N te gaan staan. En laat ze kijken naar de flap met de 0. *"Terugkijkend naar de 0 wil ik graag dat jullie de volgende twee vragen beantwoorden. De eerste vraag is: 'Wat maakt dat het samenwerkingsproces in jouw beleving niet 0 is?' De tweede vraag is: 'Wat heeft jullie in jouw beleving gebracht op punt N?' Schrijf iedere ingeving die in je op komt op een apart Post-It-velletje."*

Ze gaan onmiddellijk schrijven. Ik vraag ze de uitkomsten op te plakken. We gaan erom heen staan en één voor één lichten ze hun plakkertjes toe. Uit de plakkertjes van Remi blijkt dat hij vooral denkt aan procesbegrippen zoals inzet, communicatie, samenwerking en goed overleg. De anderen zijn het met hem eens. Dave kijkt vanuit de output kant. *"Het is geen 0 want we hebben wel wat story points behaald."* Als toevoeging geeft hij aan dat ook al hebben sommige zaken geen story points opgeleverd, het ze wel wat opgeleverd heeft qua inhoud en qua leereffect. Het heeft ze inzicht gegeven. Ook dat wordt door de anderen beaamd. Patrick heeft inzet en verbeterde samenwerking als belangrijkste punten. Met name de al eerder genoemde interactie tussen de scrumteamleden. Daar ziet hij een stijgende lijn. Een waarschuwing geeft hij er meteen achteraan; *"We hebben nu resultaat behaald op inzet, maar de volgende sprint moeten we vooral slimmer gaan werken!"* De anderen knikken. Laurens noemt het beter plannen. Ook de verbeterde samenwerking tussen testers en programmeurs heeft hij opgeschreven. Ozal sluit het rijtje. Hij vindt het samenwerken beter gaan. Dan denkt hij vooral aan elkaar actiever opzoeken en bevragen. Ook de kwaliteit van de software is goed. *"Wat we maken is goed en ook goed onderhoudbaar."* Daar is iedereen het mee eens. Remi deelt zijn zorg en zijn belang met de anderen. *"Het kan niet zo zijn dat we keer op keer de sprint niet halen en er pas in een laat stadium achter komen dat we meer sprints nodig hebben. Daar kan ik bij het management niet op het laatste moment mee aankomen. Ik ben bang dat als we zo doorgaan..."* De anderen luisteren aandachtig en geven aan zijn zorg te snappen. *"Vanuit mijn rol als product-owner..."*, en nogmaals licht Remi zijn zorg toe. Hij krijgt bijval van Dave en ook de anderen hummen instemmend. Ze zijn het erover eens: het moet de volgende sprint qua planning beter!

Ik nodig ze uit om naar de flap met de 10 erop te lopen. Ik vraag ze om zich in te beelden dat ze op die 10 zitten. Hoe zou dat eruit zien? Wat zouden ze dan anders doen? Ze starten meteen met schrijven. Van Patrick komen plakkertjes met 'synergie', 'energie', 'teamgeest', 'focus', 'vertrouwen', 'creativiteit' en 'leef en moed.' Dave plakt de woorden 'staande ovatie bij de demo', 'af', 'geen roze briefjes' (= onverwachte zaken, IV), 'geoliede machine' en 'multidisciplinair.' Remi plakt briefjes met 'af en extra story points', 'volledig werkende software volgens specs', 'optimale afstemming tussen programmeurs en testers' en 'grote klanttevredenheid.' Voor Ozal is het een 10 als Remi reageert met opmerkingen als 'perfect', 'goed testbaar' en 'alle story points af.' Laurens plakt 'goed onderhoudbare software', 'product owner is tevreden', 'gebouwd conform planning' en 'geen verrassingen.'

Naar aanleiding van het plakkertje met 'multidisciplinair' ontstaat er een discussie over Unit-testen. Laurens denkt dat er veel tijd te winnen is als de testers dat gaan doen. Iedereen reageert enthousiast. Dat is kennelijk een goed idee. Het plakkertje met 'staande ovatie tijdens demo' roept weer de sentimenten op over de demo van deze ochtend. Het was geen goede demo, zo menen ze allemaal. Ze hebben er een ontevreden gevoel over. *"We moeten ons niet meer laten verrassen"*, zegt Dave. Betere voorbereiding. Remi geeft aan dat hij zich ook niet helemaal zeker van zijn zaak voelde. Hij had de tijd niet gehad om een en ander te testen. Hij heeft dat als vervelend ervaren. Dat moet niet gebeuren, reageren de anderen. Daar moeten we iets aan doen. Tijdens de nabespreking wordt ook duidelijk hoezeer het scrum-team gebrand is op een succesvol eindresultaat. Ik vraag ze hoe ze omgegaan zijn met de teleurstelling van de afgelopen sprint. Ze hebben immers beperkt succes behaald. Ze vertellen dat ze tijdens de sprint niet bij de pakken neer zijn gaan zitten. Samen genereren ze al pratende de volgende elementen die hen geholpen hebben: ze hebben telkens open discussies met elkaar gehad, waarbij iedereen zijn inbreng heeft gegeven. Met zijn allen de koppen bij elkaar steken, ook bij tegenslag en zorgen voor feedback en uitwisseling. De enige die niks zegt is Ozal. Maar bij alles wat er gezegd wordt, knikt hij instemmend. Ik ervaar de sfeer als ontspannen en open.

Ik vraag ze terug te lopen naar de flap met de N. *"Welk cijfer vertegenwoordigt dat punt eigenlijk voor jou?"*, vraag ik ze. Ze schrijven het op een plakkertje. Plakken het op. Remi een 5,9. Dave een 6,9. Patrick een 6,5. De beide programmeurs, Laurens en Ozal, hebben een 7 opgeschreven. Er wordt naar elkaar gekeken en geknikt. Herkenbaar naar aanleiding van de nabesprekingen tot nu toe.

Ik vraag wat er voor nodig zou zijn om de volgende keer één punt hoger te scoren. Voor Remi zal dat zijn als de geplande story points gehaald worden met een marge van 10%. Patrick als de realisatie groter is dan de schatting. Volgens Ozal gaan Unit-testen en een betere analyse helpen. Laurens vindt dat de throughput omhoog moet en dat er bij de planning beter geschat moet worden. We komen op het punt dat we de actiepunten voor de volgende sprint moeten gaan vastleggen. Ik vraag ze wat ze van de nabesprekingen vast willen houden en mee willen nemen naar de volgende sprint. Ik noteer hun punten:

- Sfeer en samenwerking
- Unit-testen
- Uitgaan van belangrijk publiek tijdens demo
- Goede voorbereiding demo
- Inschatting story points/uren: hoeveel gaan we doen? Tijdens planning onder water kijken en daar tijd voor uittrekken. NB: timebox van half uur per story, planning in scrumkamer
- Op zoek naar een deur (ze hebben in de scrumkamer geen deur en worden veel gestoord)
- Kwaliteit vasthouden NB
- Voldoen aan de minimale eisen, bij twijfel terugkoppelen naar product-owner
- Betrokkenheid vasthouden en bewaken
- NB: zorgen voor succeservaring
- 10 = eind succes (met marge)
- Geen verrassing voor product-owner tijdens demo

Ze zijn het erover eens; er is geen discussie meer over. Het is kwart voor twaalf. We zijn ruim binnen de tijd klaar. Op mijn vraag hoe ze de retrospective ervaren hebben komen positieve antwoorden. Ze hebben het als erg nuttig ervaren en zijn tevreden over wat het opgeleverd heeft. Patrick vertelt in de gang dat hij het zelf als erg nuttig heeft ervaren om als teamlid mee te kunnen doen met de retrospective en het niet te hoeven faciliteren. Nu kon hij ook open en onbevangen, als één van de teamleden terugkijken. Het maakt dat hij andere zaken in kon brengen. Hij geeft aan in de toekomst vaker te vragen of een andere scrummaster de retrospective kan begeleiden. *"Je hebt toch je eigen blinde vlek"*, zo licht hij toe.

## Reflectie:

Het was voor het team een nuttige bijeenkomst. De werkvorm bood mogelijkheden om op een veilige manier naast positieve punten ook de aandachtspunten naar voren te brengen. Praten over het samenwerkingsproces levert ook punten op die over de inhoud van het werk gaan. De teamleden pakten de retrospective serieus op. Op deze wijze biedt de bijeenkomst inderdaad de mogelijkheid om te leren en te verbeteren. Mijn manier van faciliteren was vooral gericht op ruimte geven, gedachtenuitwisseling aanmoedigen en zorgen voor een gelijkwaardige inbreng. Ik ben zelf uit de inhoud gebleven en heb niet diep doorgevraagd. Mijn indruk is dat de teamleden naar elkaar toe nog wat te voorzichtig zijn. Ik heb daar tijdens deze retrospective niets mee gedaan. Als ik scrummaster van dit team zou zijn, zou ik het wel een volgende keer bespreekbaar maken door mijn observatie met hen te delen.

Opvallend vind ik dat de teamleden het zo belangrijk vinden dat de product-owner tevreden is met wat ze opleveren. Daarmee heeft hij veel invloed in het team. In de manier waarop hij zaken aankaart laat hij zien dat hij zich onderdeel van het team voelt en zoekt naar verbetering en niet naar 'schuldigen'. Zijn bijdrage waarin hij zijn teleurstelling en zijn zorg openlijk bespreekt heeft zichtbaar veel impact op de teamleden. Zijn punten zijn op de agenda voor de komende tijd gezet. De scrummaster gaat in de toekomst vaker vragen of een ander de retrospective wil begeleiden. Hij heeft dit als nuttig ervaren. Het faciliteren van een samenwerkingsproces waar je zelf onderdeel van uitmaakt, vindt hij ingewikkeld.

Na de lunchpauze staat de planningsbijeenkomst op de agenda. Ik neem plaats achter het bureau-blok terwijl de anderen bij het eerste bureau staan.

## Verslag van de sprintplanning

De start van de planning is rommelig. We zitten in de scrumkamer. Dat hebben we daarnet tijdens de retrospective afgesproken. Patrick vraagt aan Remi wat het doel van de komende sprint is. Terwijl Remi praat, zitten Dave, Laurens en Ozal achter hun eigen computer. Ze lijken bezig met iets en niet te luisteren. Patrick stopt Remi af. *"Dit is niet handig zo"*, zegt hij. Hij begint zijn bureau op te ruimen. Het bureau waar hij normaal aan werkt wordt nu de tafel waar de stories op liggen. Hij maakt een nieuwe start. Laurens en Ozal staan bij de tafel met de stories. Dave schuift aan. De sfeer is ontspannen. Remi licht toe wat de story behelst. Laurens, Ozal en Dave hebben hun planningspoker-kaarten in de hand. Ze kiezen en leggen hun kaart gesloten neer. *"Laat maar zien"*, zegt Patrick. Een groot verschil in punten. Dave denkt 5, Laurens denkt 8 en Ozal denkt 13 punten. Ozal schat veel hoger in maar waarom? *"Ozal, leg uit!"* roept Patrick. Ozal krijgt en neemt nauwelijks de kans om toe te lichten. Er komt een tweede ronde. Opnieuw wordt er gekozen en worden de kaarten gesloten op tafel gelegd. En omgedraaid. Iedereen, ook Ozal scoort een 8. Dat wordt het. Dave noteert een 8. De volgende stories laten een soortgelijk beeld zien. Laurens is veel aan het woord. Ozal is de enige die nauwelijks aan het woord komt. Patrick heeft door dat Ozal iets wil zeggen en geeft hem het woord. Hij blijkt iets heel belangrijks op te merken. Terwijl ik in de zijlijn zit mee te kijken, bekruipt mij het idee dat er een neiging is om zo min mogelijk punten toe te kennen. Maar is dat nu juist niet het probleem: een te opportunistische schatting? Dan gaan Ozal en Laurens 'onder water' kijken. Tijdens de retrospective zijn deze momenten aangegeven als zeer belangrijk voor Laurens en Ozal om een reëlere inschatting te kunnen maken. Op tafel loopt een wekker. Laurens en Ozal hebben maximaal een half uur om 'onder water' te kijken. Ze overleggen, kijken bij elkaar op het beeldscherm, keren weer terug naar het eigen scherm. Terwijl Laurens en Ozal 'onder water' kijken pleegt Dave een telefoontje. Remi is bezig userstories te printen. Patrick corrigeert Dave nog even op het telefoontje. *"Probeer de volgende keer het telefoontje naar later te verplaatsen."* *"Ja, sorry"*, mompelt Dave en loopt weg. Uiteindelijk lijken Laurens en Ozal tot een soort conclusie te komen. Dave staat op de gang te telefoneren. *"Even koffiebreek"*, roept Patrick.

Na de koffiebreek komt Patrick plenair expliciet terug op het telefoneren van Dave. Het nadeel van het gebruik van de scrumkamer tijdens de planning is mij duidelijk. Terwijl Remi bezig is met het uitzoeken van userstories achter zijn laptop is Dave met hele andere zaken dan het project bezig. Laurens en Ozal zijn ook ieder voor zich 'onder water' aan het kijken. Patrick roept iedereen bij de les en dat helpt. Iedereen is weer serieus en geconcentreerd.

De volgende userstory. Laurens neemt steeds de meeste tijd om tot de keuze van een kaart te komen. Terwijl hij aan het nadenken is, praat hij ook een beetje hardop. Halve zinnen. *"Ja, als we dat op dezelfde"*

*manier aanpakken...”, “Misschien toch even...”, “Als ik dat in uren zou mogen doen dat...”, “Story points..., het zegt me zo weinig.”* De anderen wachten geduldig. De planningspoker komt na wat onderhandeling uit op 5. Dave noteert een 5. De volgende story geeft weer eerst een ‘onder water’ kijkmoment. Ondertussen worden er grapjes gemaakt. Ik ervaar de sfeer als rommelig, ontspannen maar weinig geconcentreerd.

Er ontstaan twee subgroepen. Ozal vertelt iets aan Patrick terwijl Dave, Remi en Laurens met iets anders bezig zijn. Uiteindelijk schuift Ozal aan bij het overleg achter de computer van Laurens. Ze zijn aan het beslissen hoe ze iets moeten doen. Wat er is uitgewisseld tussen Ozal en Patrick wordt niet gemeld. Er wordt veel om Ozal heen gesproken. Hij is stil. Hij praat zachtjes en zijn Nederlands is niet geweldig. Ik vraag me telkens af wat er door zijn hoofd gaat. Dave, Remi en Laurens besteden nauwelijks aandacht aan hem tijdens hun gezamenlijke overleg. Alleen Patrick lijkt op te merken wanneer Ozal iets wil zeggen en vraagt er zo nu en dan aandacht voor.

Ik begin me ook af te vragen hoe effectief het ‘onder water’ kijken is voor het hele scrumteam. Terwijl Laurens en Ozal kijken en overleggen zit Patrick te wachten en houdt de tijd in de gaten. Remi is bezig met zoeken naar verduidelijking voor story points en loopt af en aan naar de printer. Dave werkt, voor zover ik kan zien, aan iets totaal anders. Hij kijkt ook niet mee met Ozal en Laurens. Patrick wijst hem erop. *“Misschien kun je door mee te kijken er ook iets van leren”*, geeft Patrick aan. Dave staat op en kijkt mee.

De tijd is om. We gaan weer pokeren. Opnieuw schat Ozal hoger in. Patrick vraagt om toelichting en die komt. Daar volgt over en weer wat reactie op. Bij de tweede ronde zakt Ozal opnieuw terug in het aantal punten. Bij iedere volgende ronde ‘planningspoker’ vraag ik me af waar ik nu eigenlijk naar kijk. Dave acteert nonchalant. Hij grijpt zonder lang nadenken een kaart, uit de losse pols. Laurens doet gewichtig met een lachje op zijn gezicht terwijl hij halve zinnen uitspreekt. Ook refereert hij iedere keer aan uren. Ozal oogt heel serieus. Hij kijkt iedere keer naar de kaarten, kijkt dan naar boven, prevelt wat in zichzelf, kijkt dan nogmaals naar de kaarten en kiest.

Ze hebben het totaal aantal punten gehaald. Op de flap staan 7 userstories. Het totaal is 43 story points. *“Oké, dan is dit wat we in deze sprint gaan doen”*, zegt Patrick. *“Geloven we er allemaal in dat we dit gaan halen?”* Laurens reageert met een vraag aan Remi over één van de stories. Er is hem iets niet duidelijk. Remi reageert. Dave duikt de discussie in. Patrick heeft zijn vraag losgelaten en wil overgaan naar een volgend onderdeel van de planning. Ik kan mijn mond niet houden. Patrick’s vraag over de haalbaarheid van de planning sluit direct aan bij waar we het in de retrospective over gehad hebben. Wat het scrumteam als heel belangrijk benoemd heeft is een reële planning. Ik herhaal dus de vraag van Patrick. *“Geloven we er allemaal in dat we dit gaan halen?”*, Ik kijk hen allemaal vragend aan. Dave zegt dat het haalbaar is. *“Dat kan ik zo niet zeggen”*, reageert Laurens. Patrick en Remi kijken hem verbaasd aan. Laurens blijkt de vraag pas met enige zekerheid te kunnen beantwoorden als hij de userstories in uren uitgerekend heeft. *“Maar ja”*, zegt hij met een scheef lachje, *“dat is natuurlijk geen scrum.”*

Patrick wil dat Laurens en Ozal nogmaals naar de userstories kijken en uren schatten. Remi knikt. *“Een reële planning is nu essentieel”*, vindt hij. Laurens en Ozal lopen naar de flapover met de userstories. Remi, Patrick en Dave krijgen een discussie over een scrumflow. Dave is daar erg voor. Het zou een beter overzicht moeten geven tijdens de sprint. Dan zien ze hoe ver ze zijn en hoeveel leegloop er is. Patrick is niet overtuigd. *“Waar moet dat dan hangen?”* vraagt Patrick. Remi valt Dave bij. *“Handig”*, meent hij. *“Ik maak hem alvast, ik heb nu toch niks te doen”*, zegt Dave. *“Oké”*, geeft Patrick toe.

Ondertussen overleggen Laurens en Ozal fluisterend bij de flapover. In de kantlijn kriebelt Laurens telkens op het whiteboard getalletjes. Ze zijn op afstand niet te lezen. Dave is druk met het maken van de scrumflow. Remi is weg. Hij is op zoek naar kleinere plakkertjes voor de scrumflow. Na een half uur draait Laurens zich om. *“Deze planning moet haalbaar zijn!”* En hij veegt snel de getalletjes in de zijlijn van het whiteboard weg. Patrick vraagt even aandacht voor de scrumflow van Dave. Laurens vindt het niks. Het is hem te gedetailleerd. Dave licht nogmaals toe waarom scrumflow handig is en Remi valt hem opnieuw bij. Ozal zwijgt. Onder de druk van Dave begint Laurens te twijfelen. *“Nou ja, misschien is het toch wel handig”*, zegt hij aarzelend. *“Jullie zijn een zelfsturend team”*, zegt Patrick. *“Dus als jullie denken dat het jullie gaat helpen...”* Ja, ze willen de scrumflow in gaan vullen. Ze gaan het proberen. Dave gaat het invullen, want Laurens en Ozal willen alvast werken aan de analyse. Dan herinnert Patrick zich de Happiness Metric. *“Die moeten we nog even invullen”*, zegt hij. Iedereen krijgt een rood plakkertje. Eén voor één plakken ze hun plakkertje en gaan verder met waar ze mee bezig waren. Allemaal rond de ☺. Even tevreden als na de eerste sprint en meer tevreden dan na de vorige sprint. Remi vraagt of de planning is afgelopen. *“Dan bedank ik iedereen voor de vruchtbare samenwerking.”* zegt Remi.

Het is inmiddels over half vijf. Ik ga mijn spullen pakken. Dave is gestopt met de scrumflow. Hij kan niet verder want hij mist gegevens over de komende vakantiedagen van de scrumleden. Mopperend gaat hij achter zijn bureau zitten. Niemand schenkt er aandacht aan.

Reflectie:

Er vallen me een aantal dingen op. Het rekenen met story points in plaats van met uren is niet eenvoudig. Er moet stiekem nog omgerekend worden. Daarnaast valt me op dat Patrick een gelijkwaardige inbreng in de discussie sterk moet faciliteren. Als hij dat niet zou doen zou een sterke ongelijkwaardige inbreng ontstaan, ondanks het gebruik van de pokerplanning. Het is met name in de discussie na het op tafel leggen van de punten waar de meerwaarde zit. Met name de inbreng van Ozal zou zonder facilitering van Patrick verloren gaan.

Ook valt me op dat er onderhuidse zaken spelen die niet transparant gemaakt worden. Zo laat Laurens merken niet blij te zijn met de story points, maar dat wordt niet zo benoemd. Veel van het samenwerkingsproces blijft impliciet, onder tafel.

## **15.19 Kerst 2012**

Ik maak staat op. Uit de gesprekken blijkt dat onderzoek naar 'samenwerken in een gedistribueerd software team' relevant is voor de organisatie. Ook blijkt dat scrum als helpend ervaren wordt. De organisatie staat aan de vooravond van het ontwikkelen van software in gedistribueerde teams met scrum als ontwikkelmethodiek. Er leven veel vragen in de organisatie. Alles is nieuw. Het samenwerken in een gedistribueerd team, scrum als ontwikkelmethodiek en het jaar 2013 dat in het teken zal staan van beide. Al doende is de organisatie aan het leren. Daar komt bij dat het steeds gewoner wordt dat software ontwikkeld wordt door een team dat zich niet op één en dezelfde locatie bevindt. Gedistribueerd ontwikkelen zal dus meer plaatsvinden. Dan is het interessant om te weten wat er voor nodig is om scrum succesvol en helpend te laten zijn in het werken over grenzen. Wat dat betekent voor het aansturen ervan. En wat dat betekent voor de opleiding en training van mensen die in een gedistribueerd software-ontwikkelteam aan de slag gaan en diegenen die deze teams gaan aansturen. Er is grote behoefte aan kennisontwikkeling en praktijkkennis.

Ik heb kennis gekregen van scrum, ik heb enige ervaring opgedaan als scrummaster en ik heb het implementatietraject tot nu toe gevolgd. En dus ligt de volgende stap nogal voor de hand. Ik besluit de focus van mijn onderzoek te leggen op "Hoe kunnen we de samenwerking bij het gedistribueerd software ontwikkelen binnen Centric succesvol maken?"

Wat is er voor nodig om de samenwerking in gedistribueerde scrumprojecten succesvol te laten zijn? Wat zijn kritische factoren? Hoe kan scrum helpend zijn? Wat is er voor nodig om scrum succesvol en helpend te laten zijn in het samenwerken over grenzen?

## 16 TWEEDE FASE

**Januari 2013 tot en met september 2013**

### 16.1 Algemeen

De focus van mijn onderzoek is verschoven naar ‘het samenwerken in gedistribueerde scrumteams’. Wat is er voor nodig om dit succesvol te laten zijn? Hoe helpt scrum? Wat is er voor nodig om scrum helpend te laten zijn?

In deze tweede fase ga ik in gesprek met medewerkers uit Nederland, België en Roemenië die betrokken zijn bij gedistribueerde scrumprojecten. Ik praat met scrummasters, product-owners, software development managers, development teamleden en scrumcoaches. Ik wil een beeld krijgen van wat deze mensen in de praktijk zien als kritische factoren in gedistribueerde scrum. Hoe ervaren ze de scrummethodiek? Hoe geven ze invulling aan hun rol in het scrumteam? Hoe kijken de software development managers naar gedistribueerde scrum? Wat betekent het voor hen?

Samen met Kees Mulder start ik in deze periode intervisie op voor scrummasters en product-owners om het leerproces te faciliteren. Ik betrek de scrumcoaches, die vanuit een ander onderdeel van Centric zijn ingehuurd om de implementatie van scrum goed te laten verlopen, in deze fase bij mijn onderzoek. Met hen wil ik onderzoeken wat er voor nodig is om het samenwerkingsproces binnen scrum effectief te laten zijn. Wat ervaren zij in de Centric-praktijk? Welke verhalen vertellen ze? Wat zien zij als kritische factoren? Hoe werkt het als mensen op afstand van elkaar zitten? Kunnen we een model ontwikkelen om een scrumteam te helpen het eigen samenwerkingsproces te evalueren?

### 16.2 Januari 2013

Begin januari mailt Kees me dat hij drie personen heeft ingehuurd om het scrumproces (dat wil zeggen de implementatie van scrum) te begeleiden. Hij stuurt de mail door die hij naar het management van Cluster 1 gestuurd heeft.

*Hij mailt: "Ik heb met Anne afgesproken dat we voor de invoering van scrum een stuurgroep instellen voor de bewaking van het gehele proces. De samenstelling van de stuurgroep moet nog vastgesteld worden en wordt meegenomen in het plan van aanpak. Daarnaast komt er ook een werkgroep met onder andere de drie procesbegeleiders en ikzelf om er voor te zorgen dat we een eenduidige aanpak van de scrum methodiek binnen onze divisie krijgen. Deze werkgroep rapporteert aan de stuurgroep. Tijdens de trainingen hebben de scrummasters en product-owners gevraagd om een overlegvorm te organiseren voor het uitwisselen van ervaringen en best practices. Ik heb daarover met Ingeborg Vandepoel al eens van gedachten gewisseld en ons idee is om intervisies te gaan beleggen. Ik ga op korte termijn dit verder met Ingeborg uitwerken. Begin februari ligt er dus een plan op tafel over de invoering van scrum bij Cluster 1 en dit plan wordt in het MT besproken. Als jullie al vragen of ideeën hebben dan hoor ik dat graag."*

Midden januari praten we bij. Kees vertelt dat ze gekozen hebben voor begeleiding bij de implementatie. "We willen er een succes van maken en dan hebben we niks aan een verschil van inzicht over de werkwijze, waardoor het proces niet gaat lopen." Hij doelt dan op de invulling van de verschillende rollen binnen scrum, met name de rol van de product-owner, die in praktijk niet makkelijk blijkt te zijn.

In de projecten met Roemenië loopt de organisatie er tegenaan dat de Roemeense collega's te weinig domeinkennis hebben. Het levert problemen op, bij de Roemeense collega's levert het frustratie op en geeft het motivatieproblemen. Dat speelt vooral bij de nieuwbouwtrajecten.

Kees zegt daarover: *“Maar nu, heel langzamerhand, gaan we de stap maken om dingen nieuw te laten bouwen. Ja..., en dan merk je op een gegeven moment dat dat wat lastiger gaat worden want dat je daar toch wat meer kennis voor moet hebben, wil je goed mee kunnen draaien, goed gemotiveerd mee kunnen draaien in het team.”*

De grote puzzel is hoe dit beter te organiseren. In dat kader vertelt Kees dat hij eind januari een ‘lessons learned’ bijeenkomst organiseert voor een Business Unit die gaat beginnen met de samenwerking met Roemenië. We overleggen over het organiseren van een leertraject voor de product-owners en scrummasters uitgaande van de vragen die in de praktijk opduiken. Hij formuleert de doelstelling van het traject als volgt: *“Het allerbelangrijkste is dat men elkaar beter leert kennen en ook ervaringen gaat uitwisselen of als we ergens tegenaan lopen dat we dat proberen te delen.”* We besluiten een startbijeenkomst te organiseren. Ik ontwerp een programma en maak een voorwerk-opdracht voor de deelnemers. Ik doe Kees tevens de suggestie om ook de Roemeense collega’s die langzaam aan meewerken in een aantal scrumprojecten, erbij te betrekken.

### 16.3 ‘Lessons learned’ bijeenkomst

Eind januari is de ‘lessons learned’ bijeenkomst. Behalve Kees, Philip en Stan is het voltallig MT van de Unit 1.3 aanwezig. Philip en Stan zullen hun ervaringen delen. Nadat Kees de setting heeft ingeleid geeft Stan een PowerPoint presentatie. Hij benoemt vier lessons learned: 1) recognize mistakes, 2) observe what works, 3) document them, 4) share them.

Twee punten vallen me op. Hij benoemt expliciet dat je moet zorgen voor draagvlak bij de ontwikkelaars in Nederland. En dan zegt hij nog iets anders wat mij belangrijk lijkt: *“Boekjes, studies: vooral lezen maar gebruik je menselijke kant, gevoel, vraag veel feedback dan komt de rest, de productiviteit, vanzelf.”* De nieuwe extra uitdaging voor zijn club wordt agile werken.

In het project van Philip (project 1) wordt al met scrum gewerkt. Hij heeft zijn PowerPoint presentatie opgebouwd rondom een artikel van Kristjanson, Helms en Brinkkemper. Het belangrijkste leerpunt voor toekomstige trajecten is dat bij de start van het traject iedereen voldoende beschikt over dezelfde kennis en uitgangspunten. Ook hier vallen me twee zaken op. In de eerste plaats is het opvallend dat hij aangeeft dat ze van een aantal zaken die benoemd worden in dat artikel geen last hebben, omdat ze de scrummethodiek gebruiken. *“Eigenlijk moet je gewoon scrummen en dat goed toepassen”*, zo zegt hij. In de tweede plaats geeft hij aan dat de Nederlandse software architect en de Roemeense lead developer een goede chemie hebben. Kennelijk maakt dat uit! Maar hoe dan? Ik zou het project 1-team graag onderzoeken. Ze hebben inmiddels ervaring met gedistribueerde scrum en ik ben benieuwd naar die ervaringen. Zou het team daarvoor open staan?

### 16.4 Februari 2013

Medio februari zoek ik contact met vier scrumcoaches: Patrick, Hidde, Lucas en Bernadette.

In mijn mail licht ik toe: *“Na een oriëntatie op de wetenschappelijke literatuur en een oriëntatie op scrum ben ik nu in de fase beland om informatie te verzamelen vanuit de organisatie. Hierbij zie ik de mensen die in de praktijk met scrum aan het werk zijn als de deskundigen. De scrumteamleden, maar zeker ook jullie als coaches van de verschillende scrumteams. Voor mij is het bijzonder waardevol om met jullie van gedachten te kunnen wisselen over samenwerking binnen scrum. Wat zijn jullie ervaringen, hoe kijken jullie er naar, wat zien jullie als interessante thema’s, gebieden om de aandacht op te richten?”*

Ik vraag hen of ze er aan mee willen werken. Ze reageren allemaal positief en we prikken een datum in maart.

Stan stuurt me een mail naar aanleiding van zijn bezoek aan Iasi.

Hij mailt: *"Ik denk dat het wederzijds bezoeken van elkaar een heel erg belangrijke succesfactor is. De projecten die wij de afgelopen twee jaar in Iasi hebben uitgevoerd zijn voor het overgrote deel uitgevoerd buiten Unit 1.4. De projecten zijn onder leiding van Floris B en Leon S uitgevoerd. Wij hebben de afgelopen dagen gemerkt dat er met het uitvoeren van de werkzaamheden, het (simpele) programmeren, erg veel emotie gepaard gaat. Emoties die je als 'buitenstaander met een duidelijke opdracht' (FB en LM en het 1-op-1 overzetten van Delphi applicatie x naar een C# applicatie) deels kan begrijpen, maar vanwege de opdracht, tijd en geld toch moet proberen zo veel mogelijk op de achtergrond te houden. Emoties die elkaar (ontwikkelaars Unit 1.4 en ontwikkelaar Iasi) ook niet bereiken omdat er een PL en TPL tussen zitten. Belangrijkste is dat we deze week veel over deze emoties gesproken hebben en de verhoudingen gewijzigd zijn. Unit 1.4 (Business Unit waar Stan in werkt, IV) is niet langer een 'klant van Iasi' maar een medewerker. Een medewerker die direct verantwoordelijk is om iets goeds, degelijks en moois voor de klant te maken, hetgeen ook direct naar de klant gaat. De afgelopen twee jaar heeft Unit 1.4 veelvuldig 'leveringen' ontvangen uit Iasi. Deze leveringen moesten eerst technisch gereviewd worden, functioneel getest worden om vervolgens de software terug te sturen naar Iasi om het nodige aan te laten passen. Na de fixronde in Iasi werd de software weer getest bij Unit 1.4 en uiteindelijk opgenomen in de lijn: een proces met een overbodige 'overhead', leveren aan de klant Unit 1.4. Wij zijn zaterdagochtend op het vliegtuig gestapt met een gevoel van "Nou product manager: ga maandag maar vast werken aan je SOW, want de lijst voor dit jaar is te kort!" en "Het team is de afgelopen week versterkt met decennia aan ontwikkelervaring, zeer hard werkende en gemotiveerde mensen.""*

## 16.5 Kick-off bijeenkomst

Eind februari 2013 is de kick-off bijeenkomst van de scrumintervisie. De doelstelling is tweeledig: 1) het uitwisselen van kennis, ervaring en best practice aan de ene kant en 2) netwerken aan de andere kant. Kees nodigt alle scrummasters en product-owners van Cluster 1 uit. In totaal gaat het om 32 personen. Het programma valt in twee delen uiteen.

Het eerste deel is een carrousel rondom de lopende projecten. De bedoeling is om elkaar op de hoogte te brengen van de lopende projecten, de positieve en negatieve punten van scrum die ze ervaren, de zaken waar ze tot nu toe tegenaan gelopen zijn, gevonden oplossingen die werken en zaken die op dit moment spelen. De scrummaster en product-owner van een project hebben dit van mij als voorwerk gekregen. Het voorwerk is door iedereen gedaan en de flapovervellen met uitkomsten versieren de wanden van de zaal. Er zijn 31 personen. De groep wordt in vier subgroepen opgedeeld: twee groepen scrummasters en twee groepen product-owners. Ze maken in hun groep een ronde langs de projecten van de leden van hun groep. De uitwisseling is levendig. Verrassend vind ik de openheid en de behoefte om met elkaar van gedachten te wisselen. Transparantie over waar ze tegenaan lopen, luisterend naar oplossingen. Er worden veel vragen aan elkaar gesteld en hier en daar duiken discussies op. Na de pauze is er via Skype contact met Mihai, een teammanager van Roemenië. De aanwezigen zwaaien naar hem en zijn muisstil. Hij deelt met de zaal zijn ervaringen met scrum. Als case brengt hij (voorzichtig) een slecht verlopend proces tussen development team en product-owner in.

Het tweede deel van het programma bestaat uit een vorm van Open Space. Vier personen brengen een casus in, waarna de deelnemers zich verspreiden over de verschillende casussen. In de 'toeristenhoek' blijken een paar deelnemers zich over de casus van Mihai te buigen. Er hangt veel energie in de zaal. Ook drie coaches zijn aanwezig en gedragen zich alle drie totaal verschillend. Eén coach loopt rond, doet mee en luistert. De tweede loopt ook rond, doet mee en geeft advies. De derde houdt zich afzijdig en bij navraag geeft hij aan dat hij zich in moet houden. Zijn handen jeuken. De training zou opnieuw gegeven moeten worden. Hij is helemaal niet tevreden met wat hij leest op de vellen aan de muur. *"Basale fouten"*, zegt hij. Wat betreft de geïnventariseerde casussen geeft hij aan dat hij ze alle vier met een kort antwoord kan oplossen. Daarom houdt hij zich afzijdig.

Tot slot inventariseert Kees de ideeën die er zijn over het vervolg van de intervisie. Deelnemers zijn enthousiast en willen door. Er worden een aantal voorstellen aangedragen. Kees belooft een vervolg.



Ik beloof dat ik de flapovervellen met de stand van zaken van de projecten uit zal werken en iedereen toe zal sturen.

De volgende dag bel ik drie willekeurige scrummasters op om te vragen hoe zij de bijeenkomst beleefd hebben. Unaniem geven ze aan dat ze het als zeer nuttig ervaren hebben. Ook de voorbereiding hebben ze als nuttig ervaren. Eén scrummaster heeft de vragen ingebracht tijdens de retrospectieve en zo hebben ze gezamenlijk als team de opdracht gedaan. De andere twee hebben de voorbereiding samen met hun product-owner gedaan. Het stilstaan bij de vragen hebben ze beleefd als het maken van een pas op de plaats.

## 16.6 Eerste bijeenkomst met de scrumcoaches

De bijeenkomst met de scrumcoaches vindt begin maart 2013 plaats. Patrick, Hidde, Lucas en Victor zijn erbij. Bernadette is afwezig. Victor is nieuw en loopt met Hidde mee. Ik wil concrete verhalen van ze horen over samenwerking in een scrumteam. Hoe kijken zij daar als coaches naar? Wanneer beoordelen zij de samenwerking als succesvol? Wanneer niet? Waar letten ze op? En kunnen we op basis van hun verhalen kritische factoren achterhalen?

Ik laat ze vertellen. In hun verhalen klinken thema's als openheid, elkaar durven aanspreken, de discussie met elkaar aangaan. De belangrijke rol van de scrummaster en van de product-owner komt ook terug in de verhalen.

### Opmerking over openheid

P: *"Ja, en ook, het was één of twee sprints daarna toen zei diezelfde persoon dus ook van..., ja, wat ging de planningssessie toch snel laatst. Lachen en kloppen op tafel. Toen zei iedereen ook in koor, ja dat scheelt als jij niet moeilijk zit te doen op ieder puntje. Ooh ja, is dat zo? Dus dat heeft-ie ook losgelaten. Heel af en toe komt het weer terug, maar ..."*

### Gespreksfragment over openheid

P: *"Eh..., en wat ik daar ook..., waar ik dus ook die samenwerking in zie is dat de transparantie groeit. Waar een ontwikkelaar die toch nog al eens zijn eigen agenda leek te hebben, op een gegeven moment. Op een gegeven moment kwam-ie, gaf ie zelf een paar vergissingen van zichzelf, uit eigen initiatief, gaf hij die toe. Van 'Ja, dat had ik..., de vorige keer had ik..., dat had ik gisteren toch beter niet kunnen doen, want dat heeft ons toch weer één story gekost deze sprint. Anders hadden we deze story wel af kunnen ronden, als ik het toen wel direct had opgeleverd.' En daar kwam-ie gewoon uit zichzelf mee aan en dat had ik eigenlijk van die persoon niet verwacht, dus daar zag ik ook al een stukje toegenomen transparantie in."*

H: *"Persoonlijke groei, ja."*

P: *"Eh..., vertrouwen, ook in het team. Vertrouwen in eh..."* (wordt geïnterrupteerd, IV)

H: *"Leidend tot grotere transparantie."*

P: *"Dus je hebt zoveel vertrouwen in je eigen team dat je weet dat je dat soort dingen ook eigenlijk gewoon kunt zeggen."*

H: *"Dat je niet wordt afgebroken, ja precies! Ja dat is een mooi moment."*

### Opmerking over elkaar aanspreken en de discussie aangaan

V: *"Ja..., ik vond mijn mooiste moment om het zo maar eens te zeggen, dat vond ik inderdaad een overleg in Deventer waarbij de product-owner zijn verhaal doet, zijn story vertelt en eigenlijk ook al een beetje een oplossingsgericht profileerde en daarbij door de mensen van het team wordt teruggefloten..., zo van 'Moet je eens luisteren, dat is niet eh..., hè... (iedereen lacht, IV) de bedoeling.' En dat er toen toch een discussie ontstond van 'Nou zus en zo' en uiteindelijk komt er toch een oplossingsrichting naar boven drijven die niet was wat hij had voorgesteld, maar toch gedragen werd door alle, ja... álle aanwezigen!"*

### Opmerking over het gebrek aan wil om te verbeteren/veranderen

L: *"Ik liep vorige week al tegen de eerste op..., die had ik al zien aankomen. Ik wist dat-ie zou komen. Ik stelde iets voor, dat wil zeggen 'out of the box' denkend, maar niet eens zo ver en dat stuitte op zóveel weerstand! En dat ging over een video conference beleggen met Roemenië. Ik zeg 'Ja, als je het wilt laten slagen moet je dat doen. Dat is..., ja, heel essentieel, heel belangrijk.' 'Ja, we hebben maar één video conference ruimte hier, één of twee ennehh...' Ik zeg, 'Ja dus?' 'Ja, die is niet altijd vrij...!' Ik zeg: 'Ja dus? Je kan toch ook een laptop hier openen en een laptop daar openen en dan heb je toch óók video verbinding?' 'Nee, dat kan niet! Nee, nee, nee!'"*

### Gespreksfragment over elkaar aanspreken

H: *"En ook kritisch naar elkaar kijken. Dat is ook mooi aan dat team in Deventer. Dat spreekt elkaar aan. Aantal kleine koninkrijkes en kleine koninkjes in die groep zitten, twee die..., één was heel erg lang van langdradig en die wordt continu bijgestuurd op..., wees nu eens even to the point..., wat ik ook niet eerder hoorde. En de ander is een architect die die... ja, doe jij dit, doe jij dat... Hallo! Dat hoeft jij niet te zeggen, dat bepalen wij. En op een vriendelijke manier wordt hij teruggedroten en het was iemand die juist in zijn eigen kamer zat en afgelopen jaren een beetje zijn eigen wereldje kon bestieren, die moet nu samenwerken. En er wordt in die samenwerking, ook een leerproces voor hemzelf, om daar op de juiste manier mee om te gaan. Hij valt af en toe in oud gedrag, maar als dat gebeurt, wordt-ie bijgestuurd."*

Ing: *"Dus hij moet samenwerken, en dan bedoel je eigenlijk hij moet wel met de dingen komen waar hij mee bezig is, hij moet delen, vertellen?"*

H: *"Ja! Ja! Hij moet zich ook kunnen verplaatsen in diegene met wie hij communiceert. En voor hem was het altijd alleen maar zenden. Nauwelijks ontvangen. Alleen als het hem uitkwam. En nu is het ontvangen en zenden en dat door elkaar heen. Dat is mooi om te zien."*

### Gespreksfragment over de rol van scrummaster

P: *"Het feit dat ik, het is meer..., in dat team is scrum meer mijn ding geworden. Met een daily scrum bijvoorbeeld. Mensen zitten niet op één kamer. En dus toch, vrijwel altijd, elke keer dus dat je mensen erbij moet halen. Of je laat ze soms zitten ook, maar mensen komen niet. Het zit niet in het team van oké wij moeten even een kwartiertje overleggen. Wat is de stand van zaken, waar zijn we mee bezig, beetje kennis uitwisselen zodat we weer verder kunnen. Dat krijg ik niet in het team en ja, dan erger ik me helemaal dood."*

Ing: *"En zo dat het je energie kost. En vanuit welke rol zit je daarbij?"*

P: *"Als scrummaster."*

Ing: *"Als scrummaster, oh ja, dus dan heb je de verantwoordelijkheid, ligt bij jou om de boel wel of niet...?"*

P: *"Ja, dus het is mijn ding. Moet ik nog kijken hoe ik daar mee overweg ga."*

### Opmerking over de rol van product-owner

H: *"Ja en in beide gevallen is dat de eh..., product-owner is zwaar onvoldoende aanwezig vanwege heel veel andere activiteiten die hij naar zichzelf toegetrokken heeft. Daartoe valt het product-ownership om. Nou de scrummaster heb ik net aangegeven. En de teams, het zijn twee teams zelfs die onder dezelfde scrum master en product-owner hangen, die hangen als..., als los zand aan elkaar. Er wordt ook niet met elkaar meegedacht, er wordt ook niet bij andere team gedacht hé als wij hun nu helpen kunnen zij ons bij helpen of vice versa. Dat soort samenwerking is er niet. Er is zo ontzettend veel potentieel wat blijft liggen. Pijnlijk om te zien."*

Gaandeweg de bijeenkomst wordt er vooral gesproken over het ideaalplaatje van scrum. De theorie van scrum en hoe het zou moeten zijn. Over dedicated zijn op één project, het handelen van een scrummaster, de selectie van een scrummaster, de rol van een product-owner. Ook over het belang van het begrijpen van het waarom achter de regels van scrum. En over wat er nog aan schort in de organisatie. Kennelijk laat in hun ogen de praktijk nu nog te wensen over.

Tijdens de bijeenkomst is de neiging om door elkaar heen te praten en elkaar in de rede te vallen groot. Uiteindelijk inventariseren we de elementen die tijdens het gesprek naar voren gekomen zijn. Er ontstaat een lijst. Ze vinden de lijst ook handig om voor zichzelf als scrumcoach te kijken of je aan

alle factoren voldoende aandacht hebt besteed. Als een soort checklist, om jezelf te screenen. Ook wordt geconstateerd dat er mogelijk veel overlap is met andere al bestaande checklists. Een paar dagen later stuur ik iedereen de terugkoppeling van onze bijeenkomst met een aantal data voor de vervolgbijeenkomst. Inhoudelijk krijg ik geen reactie op de terugkoppeling.

#### Een gespreksfragment als voorbeeld van de gespreksdynamiek

L: *"Maar goed, op dit moment is er nu hier binnen Centric wel een lijn om projectmanagers die overbodig worden om het maar even gechargeerd te zeggen, om die dan maar scrummaster te maken."*

H: *"Of dat hier bij Cluster 1 het geval is, dat weet ik niet."*

L: *"En dat vind ik best wel een gevaarlijk."* (allen door elkaar, IV)

Ing: *"Welk gevaar zie je dan Lucas?"*

L: *"Dat je mensen krijgt die eh..., die voorheen projectmanager waren en gewend zijn om een project te sturen want dat is wat een projectmanager doet. Dat is hiërarchisch sturen op een bepaald einddoel. Die vervolgens een scrummaster rol op zich neemt en eigenlijk in zijn zelfde..., op diezelfde manier blijft door- gaan. Alleen zich dan verschuilt achter het verhaal van..."* (wordt geïnterrupteerd door P, IV)

P: *"Bij jou is het ook goed gegaan, toch?"* (er wordt gelachen, IV)

L: *"Nee maar, bij mij is het goed gegaan, maar ik heb ook de keuze gemaakt."* (allen door elkaar, IV)

P: *"Ja, je moet wel hè..."* (wordt geïnterrupteerd door V, IV)

V: *"Je moet er wel tegen kunnen dat een deel van je projectmanagersrol, bijvoorbeeld het managen van stakeholders et cetera, dat je dat gedeelte, als je in een scrummastersrol fungeert, aan je product-owner moet overlaten. En die rollen gescheiden houden is wel..., wel..."* (wordt geïnterrupteerd door L, IV)

L: *"Je moet heel veel loslaten."*

P: *"Ja!"*

V: *"Een andere rol aannemen, dat gaat de ene makkelijker af dan de ander. En ja..., laat ik zo zeggen..., ik vind het scrummen en agile werken biedt een heleboel mogelijkheden om inderdaad goed met elkaar samen te werken, maar dat neemt niet weg dat je met mensen te maken hebt en dat niet elk mens daar goed in eh..., naar voren komt..., zijn plekje vindt en..., en iedereen zit er ook met zijn eigen ambitie en zijn verborgen agenda en dat zijn dingen van alledag en die houd je ook met scrum."*

## 16.7 Project 1 (deel 1)

Begin maart stuur ik Philip en Wessel een berichtje met de vraag of ik het team van project 1 mee mag nemen in het onderzoek. Ik spreek hen aan als product-owner en scrummaster.

#### Mail waarin ik vraag om project 1 te mogen opnemen in mijn onderzoek

**From:** Ingeborg Vandepoel [mailto:i.vandepoel@hetnet.nl]

**Sent:** zaterdag 9 maart 2013 13:25

**To:** Driessen, Philip; Huisman, Wessel

**Cc:** Mulder, Kees

**Subject:** vraag ivm mijn onderzoek

Dag Philip en Wessel,

Ik heb twee vragen aan jullie in verband met mijn onderzoek.

Zoals ik al eerder verteld heb, richt mijn onderzoek zich op samenwerking binnen scrum en meer specifiek op samenwerking met scrum over grenzen heen. Na een oriëntatie op de wetenschappelijke literatuur en een oriëntatie op scrum ben ik nu in de fase beland om informatie te verzamelen vanuit de organisatie. Hierbij zie ik de mensen die in de praktijk aan het werk zijn met scrum als de deskundigen. Voor mij is het bijzonder waardevol om met de ervaringsdeskundigen van gedachten te kunnen wisselen over samenwerking binnen scrum. Wat zijn jullie ervaringen, hoe kijken jullie er naar, wat zien jullie als interessante thema's, gebieden om de aandacht op te richten? Het is een stap in een reeks van verschillende activiteiten die ik in de rit wil zetten om kennis op te gaan bouwen. Jullie project zou ik heel graag in mijn onderzoek meenemen. Concreet betekent het, dat ik graag een keer met jullie en met het Development Team zou praten. Staan jullie daarvoor open?

En mijn tweede vraag sluit daar direct op aan. Want eind maart ga ik voor een paar dagen naar Roemenië om daar met een aantal ontwikkelaars, die met Nederlandse collega's in een project samenwerken, te praten. Als jullie (en het development team) bereid zijn om mee te doen aan mijn onderzoek, dan zou ik

graag eind maart alvast met de Roemeense ontwikkelaars uit het development team praten. In dat geval hoor ik graag wie de Roemeense ontwikkelaars zijn. Dan kan ik ze van tevoren een berichtje sturen en bij hun sidemanager vragen of ze er tijd in mogen stoppen. Ik hoop dat jullie mee willen doen! Vanuit mijn onderzoek heb ik veel contact en afstemming met Kees Mulder. Vandaar dat ik Kees ook heb ingeëd. Ik hoor graag van jullie.  
Voor nu fijn weekend!  
Met veel groeten,  
Ingeborg

Mijn vraag wordt positief beantwoord. Philip schrijft terug: *“De daily scrum is om 10.00 (NL tijd) dus laat maar weten wanneer je wil komen.”* Ik krijg ook alvast de namen van de twee Roemeense ontwikkelaars (Mirela Goleescu en Florin Popović), zodat ik die kan spreken als ik in Roemenië ben.

## 16.8 Bezoek aan Roemenië

Eind maart ga ik naar Iasi in Roemenië. Voorafgaand aan het bezoek heb ik mailcontact met Mihai en Sergiu, teammanagers van de vestiging.

*Ik schrijf: “My PhD is concentrated around the question how to create and collaborate across borders, at distance. I am focusing on software development teams who are working on projects using scrum. Centric has offered me the opportunity for doing research in the Centric organization, both in Romania, Belgium and the Netherlands. I am very grateful for that! In order to make my visit worthwhile and efficient, I need your help ☺.  
First of all I like to meet you both to get acquainted and it would be wonderful if we can have some time together so I can explain about my research and hear from you about your experiences with working across borders. Next I would very much like to talk to the developers working in the projects I am studying. Of course I have asked permission to the scrummasters/product-owners of these projects in the Netherlands. I am also asking your permission for talking with them and I hope you can help me to make some sort of schedule so I can talk with them. I think that about half an hour per person will be enough. I will be in Iasi from Monday afternoon until Wednesday afternoon.”*

Ik geef aan met wie ik graag zou spreken. Dat zijn de ontwikkelaars betrokken bij project 1, bij project 5 en indien mogelijk bij het Belgische project 8.

Ik reis samen met Bram van Leeuwen, de directeur van de vestiging Roemenië. In Wenen voegt Guido Desmet zich bij ons. Hij gaat maandelijks een week naar Iasi om vandaaruit te werken en zo zijn aandacht te verdelen tussen de Roemeense en de Belgische collega's. Mihai en Sergiu halen ons op van de luchthaven. Ze hebben een interviewschema voor me opgesteld. De middag van aankomst spreek ik met hen beiden. Ik ontmoet Decebal Cantacozino, de oud directeur. In de avond is er een gezamenlijk etentje met ons als buitenlandse gasten, de teammanagers, Decebal en de controller van de vestiging. Het is gebruik om de avonden van een bezoek van Bram aan Iasi met elkaar te eten. De volgende dag spreek ik met zes ontwikkelaars. 's Avonds is er een vestigingsuitje gepland. We gaan bowlen en iedereen van de vestiging is erbij. Tot slot heb ik de ochtend van vertrek nog gesprekken met twee ontwikkelaars.

Het bezoek is intensief en de interviews zijn heel nuttig. Ik vraag naar wat zij ervaren als kritische factoren in het samenwerken op afstand, of ze scrum als helpend beleven en wat er naar hun ervaring voor nodig is om scrum helpend te laten zijn. Ik vraag ze naar recente ervaringen in hun team die ze als een positieve samenwerkingssituatie ervaren. Ik kies ervoor om weinig structuur aan de gesprekken te geven. Hoe opener, hoe meer zicht ik krijg op wat zij als belangrijk ervaren. De gesprekken zijn in het Engels. Bij thuiskomst schrijf ik de gesprekken uit. In een later stadium leg ik ze naast de gesprekken die ik aan Nederlandse kant heb gehad.

Als ik een samenvatting maak van de gesprekken met de Roemeense ontwikkelaars springen twee thema's met betrekking tot kritische factoren in het samenwerken op afstand eruit, namelijk:

1. communicatie, in contact blijven
2. elkaar leren kennen, fysiek samenkomen.

#### *Communicatie, in contact blijven*

In de gesprekken met de ontwikkelaars komt communicatie als belangrijke kritische factor naar voren. De ontwikkelaars bedoelen daarmee 1) met elkaar in contact blijven, 2) elkaar benaderen en 3) elkaar op de hoogte houden.



*De Centric-vestiging in Iasi (Roemenië)*

- Ionel zegt daarover: *"It is important to keep in touch all the time."*
- Florin geeft aan: *"Of course when we send e-mails all are copied in, they are BCC-ed or CC-ed so nothing goes on without the entire team knowing. Everybody is informed, it is part of the idea of a team, so everybody knows what everybody is doing and it is part of the agile way as well. It became a bit natural in the team."*
- Ileana vertelt: *"It is OK if you keep communicating with the other teammates. I mean..., I think this is the key of the project of the team to understand each other and to eh..., know what you have to do. Well, as I said I think the key is the communication. If you participate all the meetings and if you have questions just don't be afraid to ask them or send an e-mail. Do something and ask for more details."*

Daarbij wordt ook aangegeven dat het van belang is om de juiste kanalen te gebruiken.

- Anca: *"Because by sending an e-mail, that person can read and read that email, like for ten times and for example when this person would be here I would just communicate it, things will solve. Here we just make it happen and then we are going to solve this. Take it easy. But by writing it, things can grow bigger than they are."*

- En Grigore zegt: *“Eh..., it’s ..., it is important to talk about it and..., I don’t know, usually when I have a some kind of thing when you work with someone from another country eh..., besides from the daily scrums that you have, usually we exchange ideas through e-mails or Skype, and usually when you have an conflict it is better to see each other face-to-face, like Skype or a video conference system like this. And that is really important.”*
- Stela vindt het video conference system helpend in dit verband. Ze zegt daarover: *“If you only work together and not communicate at some level, a sort of face-to-face, it becomes very impersonal. And that will be, I don’t know, not a nice working environment. At least the VC system helps a lot with remote teams. Otherwise you would have to use Skype or do some conferencing with different computers. We can also do that and if there is no other option, we do that but it is painful. You can’t concentrate. You are at your desk and you are talking and maybe people around you are disturbed by this or other people are talking and you can’t focus and you are disturbed by it. So meeting rooms with VC systems like this one surely help a lot.”*

### *Elkaar leren kennen, fysiek samenkomen*

In bijna alle interviews komt naar voren dat het van belang is om elkaar te leren kennen. Met name het fysiek samenkomen, het informeel samenzijn en het opbouwen van een relatie helpt om geen drempels te voelen om contact te zoeken, vragen te stellen en onzekerheid te delen.

- Anca vertelt een verhaal over een moeizame relatie met een collega op afstand die ze nog nooit persoonlijk ontmoet heeft. Ze zegt daarover: *“Probably if I got to know him better, not only by writing e-mails or writing on Skype, (...) ...maybe things would have worked better.”*
- Stela legt uit hoe het voor haar werkt. *“And I think it is also very important to actually meet the people. And know the people outside work and start some friendships or have relationships on a higher level than just work, again..., that is a nicer working environment. Oh yeah! I think it is really important, because then, when you come to work you don’t feel like..., you feel like you are with friends.”*
- Florin geeft aan: *“People should not have fear of reporting something. ‘So I am a bit late!’ People should not be afraid to report that they are a bit late because..., eh..., because they are afraid of consequences. So they must feel..., eh..., I don’t know..., at ease when communicating with others. So they have to establish a sort of friendship relation.”*
- Nicolae voelt het ook zo, maar vindt het moeilijk om het precies te benoemen. Hij zegt: *“I guess it is better (fysiek samenkomen, IV). I can’t say exactly why. But you get to know the people you are working with, so when we think of asking question..., eh..., not willingly but subconsciously you put it in some specific words. So it’s like you know that person. When you are only talking on Skype it is not that close.”*
- Ook voor Grigore is het belangrijk om iemand persoonlijk te kennen en hij vindt informeel samenzijn helpend.  
G: *“I don’t know, maybe because you get to know the person in another situation, don’t know, just an unofficial thing outside the office. When you’re..., I don’t know..., when you go to paintball or drink a beer, you talk about other things and get to know the person from other angles.”*  
Ing: *“And that makes it easier to collaborate, because you understand more or...?”*  
G: *“Yeah, you get to know him better and I think it is easier to collaborate with someone if you know him a bit better.”*
- Mirela legt het mooi uit. Een fragment uit het gesprek met haar:  
M: *“Yeah, it was very nice to have them here because we got the chance to getting to know each other and I think it was a moment that marked our communication level, you know. Because now, we can speak..., I mean it is different from how it was before their arrival in Iasi. We bonded, pooled, playing pool and bowling. One evening we had dinner and lunch and got the chance to really know the other person at a more personal level. Not only business related let’s say. I think this is very important. This is what is missing from a team that is in two different countries. It is like somebody says you can’t go for a drink after work with that person or those persons.”*  
M: *“Well, I don’t know what to say more than just than knowing the other, I don’t know..., eh..., not having a difficulty asking the other person for help or for information. It is probably that! Because when you don’t know the other one you are a little bit..., eh..., I can’t find the right word..., reluctant I think.”*  
M: *“Yeah, reluctant about eh..., asking the other person for anything, information or whatever help or...”*  
Ing: *“Okay, it makes you a bit shy or something like that?”*

- M: *"Exactly! Yeah! So that is why I said it is easier."*  
 Ing: *"And when you know each other, when you know each other more personal, it is easier?"*  
 M: *"It is easier for me to ask for feedback even. So..."*  
 Ing: *"Easier to ask for feedback and to ask for help?"*  
 M: *"Yeah! And for information or just..., yeah! Or maybe ask a question that..., for you it seems silly but..., eh..., maybe it is not so silly, so you are not afraid anymore when you know the other person and the other person knows you."*  
 Ing: *"It makes you..., you are feeling free to behave like you want to behave?"*  
 M: *"Exactly! And not be afraid of how they will judge you, because they already know you and I think that their visit here just broke this wall between us."*
- Alleen voor Ionel is het anders. Hij zegt: *"Hmm..., I am used to talking to people..., I don't know. It's probably not important. I..., my hobby is playing games so I incorporate with people, talking, using Skype or... People..., I don't know..., talking, speaking with them... I am open minded when it comes to..., it doesn't matter for me if I don't know him in real live."*

## 16.9 Scrum helpt

In de gesprekken komt ook naar voren dat scrum als helpend ervaren wordt, juist op het vlak van de twee bovengenoemde punten. Dat blijkt met name te maken te hebben met de daily stand-up meeting.

- Florin zegt daarover: *"Communication in distributed teams is always a problem, so looking at the way that agile is built, you can see that there is a lot of communication daily. And the daily scrummeetings are really useful because it is in these moments that we ask a lot of questions that need to be solved as soon as possible. Of course e-mail is also useful but I don't know..., having these meetings just seems to be a bit more natural, meaning, you get to know the person, meaning, if you stay only thirty or forty minutes a day you just kind of know the person you are talking with and after a while you just drop the formalities and you start talking more natural, not afraid of something."*
- En Mirela licht toe: *"I think it is very good to have these meetings because everybody knows..., eh..., what the other persons are doing everyday. So it keeps the team closer."*  
 En even later zegt ze: *"Because when you have meetings every day, it keeps you focused, it keeps you eh..., I don't know... You know everything that happens on the project. Even..., it helps a lot especially when you have teams in other countries."*
- Anca geeft aan: *"Yeah the daily scrum is actually something to keep in touch with each other so you know, áááh you are doing this and I am doing that."*
- Grigore vertelt: *"During that time (the daily scrum, IV), one minute today, one minute tomorrow, you start to learn a little bit of each other."*

Om scrum werkend te laten zijn, zijn in de beleving van de Roemeense ontwikkelaars een aantal zaken van belang. Florin en Mirela hebben in hun project ervaren dat het een aantal sprints kost voordat je de slag te pakken hebt. In die paar sprints is het van belang om de retrospective te gebruiken om tot verbeteringen en aanpassingen te komen.

- F: *"It was a slow start, but after three or four iterations we got the work going and I think we are doing a good job right now."*  
 Ing: *"And what made the difference?"*  
 F: *"I guess we just got used to work agile, because we did not really got a training on agile. Yeah! This came a bit later after maybe seven or eight..., eh..., I don't know, six or seven sprints that we actually started looking on the other retrospective to see if anything changed from what we wanted to change. So it did take us a while to actually take the retrospective seriously."*
- En Mirela vertelt: *"But we learned from our mistakes and the next sprint planning was way better!"*  
 En even later: *"Adapt, exactly! And improve, constantly improve the process and improve yourself."*

- Ileana, vanuit haar perspectief als scrummaster zegt hierover: *“Well I think..., yeah of course if you take some courses in scrum and being scrummaster and things like this, you will have the basis for what you need to do, but I think it is also important to act like a scrummaster and be involved in the project like..., eh..., well a lot of people say they read about scrum and they know what you should do and..., but if you really work with them, you realize that it is..., I mean, they know some rules, they know what they should be doing but they are not really doing it. And it is..., well, it is as they say..., it comes with experience. I mean, you know better what to do on the way.”*

Van belang blijkt ook een goede invulling van de rol van product-owner. In de gesprekken komt naar voren dat de product-owner gezien wordt als sturend op de inhoud. Hij is de stem van de gebruiker. Door een goede invulling van de rol van product-owner heeft het team houvast in wat er gebouwd moet worden.

Florin legt het uit: *“The product-owner has a good eh..., actually he has a big impact here, because he has to communicate to us what the people want. What the customers want. So it starts from there. Then we detail inside the team, see what can be done, using that perspective, that vision so to speak.”*

Voor Anca is de manier waarop de scrummaster zijn rol invult van belang voor het wel of niet succesvol zijn van het team. Ze heeft zowel een positieve als een negatieve ervaring. Op basis hiervan trekt ze haar conclusies.

A: *“If you do it right, the results are excellent. But if you don’t do it right, you end up having troubles. Most important will be the scrummaster, who has to be a very strong..., eh..., has to have a very strong character and always knows what everybody is doing.”*

Ing: *“And if you say a very strong character, what do you mean by that?”*

A: *“It means..., ehh..., to have technical skills strong enough to impose himself, to gain the respect of all the scrummembers. This is what I actually mean by a strong character. It is yeah it appears that he is very very strongly respected person for his technical qualities, for his leadership qualities.”*

Als Bram in het vliegtuig vraagt naar mijn observaties vertel ik hem wat mij het meest is opgevallen. Zowel tijdens de ingeplande gesprekken maar ook tijdens de informele contacten is mij opgevallen hoe ambitieus deze (veelal) jonge mensen zijn. Ze willen leren en verder doorgroeien in hun vak. Vakmanschap staat hoog in het vaandel, evenals klantgerichtheid. Zoals een Roemeense ontwikkelaar het vertelde: *“It gives me pleasure when I know that something I did, an application of mine is used somewhere across the ocean in another part of the world..., that is interesting!”*

## 16.10 Tweede bijeenkomst met de scrumcoaches

Eind april is de tweede bijeenkomst met de scrumcoaches. Deze keer is Bernadette erbij en Victor niet. Het is onduidelijk waarom niet. Ook deze keer ben ik op zoek naar verhalen over gebeurtenissen die kunnen dienen als positief voorbeeld van samenwerking binnen scrum en gebeurtenissen die kunnen dienen als negatief voorbeeld.

Het is een interessante bijeenkomst. Bernadette is expliciet over haar onervarenheid. Ze grijpt de bijeenkomst aan om ervaringen uit te wisselen. Ze vertelt over een team waar door de wisseling van scrummaster een totaal andere dynamiek in het development team ontstaan is. Van datzelfde development team wordt verteld dat het in aanvang veel potentie leek te hebben: mensen met initiatief, drive en enthousiasme. Onder de oude scrummaster is dat er niet uitgekomen. Onder de nieuwe (vrouwelijke) scrummaster wel!

Een ander development team, dat samenwerkt met diezelfde (vrouwelijke) scrummaster en zo op het oog een clubje ‘onwijze technenuten’ leek, werkt in de praktijk als een ‘onwijs dynamisch team’.



Kan een scrummaster zo veel verschil maken? Ik zou graag met deze (vrouwelijke) scrummaster (Tess) een gesprek hebben. Ik besluit haar te benaderen.

Ook is er een verhaal waaruit volgens de scrumcoaches blijkt dat de manier waarop het management omgaat met het scrumteam van invloed is op het functioneren van het team en de beleving van de mensen in het team. In dit specifieke geval gaat het om management dat mensen onverwachts uit het team trekt en andere zaken prioriteit geeft. Deze verstoring (waarbij het ook de scrummaster en de product-owner niet lukt om er tegenop te treden) heeft consequenties voor het functioneren van het team. Volgens de scrumcoaches wordt het vertrouwen van het team in daadwerkelijke autonomie, het principe van zelfsturende teams, het durven delen en zelf dingen doen, volledig onderuit gehaald door opdrachten en/of ingrijpen van hogerhand. Patrick is net in Iasi geweest om daar scrumtraining te geven en hij deelt zijn ervaringen. Twee zaken zijn hem opgevallen: 1) het verschil in zienswijze ten aanzien van documentatie binnen scrum en 2) de wijze waarop de teams worden samengesteld.

Iedereen is het er over eens dat gedistribueerde scrum extra complicaties geeft. Een aantal factoren heeft een positieve invloed. Er is op z'n minst één persoon nodig, bijvoorbeeld één goede scrummaster, die betrokken is en overal zijn vinger in heeft, gemotiveerd is en blijft hameren op samenwerking. Van belang is ook een relatie met elkaar opbouwen; elkaar ontmoeten of elkaar ontmoet hebben, small talk tijdens de daily scrum. Als je elkaar beter kent, zo redeneren ze, ben je bereid meer voor elkaar te doen en dat versterkt het groeiproces van de groep. Ze bespreken het belang van de mensfactor en daaraan gekoppeld het belang van plezier hebben, fouten durven maken en tijd krijgen (een aantal sprints) om met elkaar te leren.

#### Een gespreksfragment uit de tweede bijeenkomst voor scrumcoaches over gedistribueerde scrum

P: *"Even kijken..., ik heb tijdens mijn training..., eh..., we hebben het gehad over working software, over conference en documentation. Maar iedereen is altijd heel selectief in het luisteren, dus wat met name productmanagers en product-owners hierin vooral horen is 'Hmmm..., oké dus geen documentatie!' Maar dat is natuurlijk niet zo. Aan de ene kant wordt er vanuit Roemenië gezegd: 'Hahaha, die gekke Hollanders, die willen maar niks specificeren. Dat kan helemaal niet!' Nee, dat kan ook helemaal niet!, Dat heb ik ook nooit gezegd! En hier in Nederland wordt er gezegd: 'Ja, die gekke Roemenen, die willen zoveel specificaties' En daar moet natuurlijk nog wel de juiste middenweg in gevonden worden, wat ook met vertrouwen te maken heeft, want dat heb ik daar ook nog geprobeerd. Ik zei: 'Probeer het dan eens, af en toe moet je gewoon eens experimenteren met weinig documentatie, als je product-owner geen documentatie, geen specificatie kan aanleveren zoals jij denkt dat het goed is, dan zien we dat wel aan het einde.' Dat werkt ook nog niet. Dat is een challenge."*

Ing: *"Ja, dat is nog een puzzel."*

P: *"En..."* (wordt geïnterrumpeerd, IV)

B: *"Of komt dat nou ook omdat ze minder of weinig contact hebben met de product-owner?"*

H: *"Precies, dat wilde ik net zeggen."*

P: *"Ja, wat ik tot nu toe van gezien en gehoord heb, zijn het teams die verspreid zijn over Nederland en Roemenië en dan vaak ook nog in een verhouding dat het grootste gedeelte hier in Nederland zit en één of twee man in Roemenië. Zelfs als je een team van acht man hebt en je stopt vier man in de kamer hier-naast, wat hebben we dan? Twee teams! Die met elkaar kunnen communiceren door heen en weer te lopen. Als we die twee kamers 2000 kilometer van elkaar plaatsen, dan kun je echt niet meer spreken van één team. En ik denk dat je daar dus gewoon een andere aanpak in moet kiezen."*

B: *"Jij denkt dat het niet gaat werken?"*

P: *"Ik denk dat het niet gaat werken! Ik denk dat je elkaar gaat ophouden. Zeker met de verhouding die we nu hebben hè, soms vijf of zes man in Nederland en twee in Roemenië. En die twee in Roemenië, dat is dan natuurlijk helemaal geen deel van het team, die hangen er buiten in dat geval. Dat gaat niet werken nee!"*

B: *"Ik heb niet die ervaring met project 1."*

H: *"Nee, dat is..., dat gaat meer als een team, team is een groot woord, maar ze communiceren."*

B: *"Ik denk dat ze (de Roemeense ontwikkelaars, IV) wel echt onderdeel zijn van project 1."*

H: *"Ja, ze (de Roemeense ontwikkelaars, IV) zijn ook zekerder van zichzelf. Allebei, denk ik."*

B: *"Ja."*

H: *"Dus ze zoeken elkaar op een bepaalde manier op. Vanuit Roemenië worden er dan hogere eisen gesteld aan de mensen hier in het team. Dat is het hele communiceren."*

P: *"Ik denk..., het kan natuurlijk altijd werken."*

### Een gespreksfragment uit de tweede bijeenkomst voor scrumcoaches over informeel contact

L: "Ik merkte bij dit team dat het hele video verhaal een verplicht nummertje is. Kijk ze werken met elkaar samen en ze hebben overdag wel contact wanneer ze met dingen bezig zijn, ze hebben ook een paar dingen samen opgepakt, dus ik wil niet zeggen dat het een complete ramp is..., eh..., en sommige dingen doe ik samen met hen en dan zitten ze op msn, e-mail of een klein beetje video contact hier of daar..., niet zo gek veel..., via Lync of via Skype. Maar ik merk eigenlijk dat als we een daily stand-up hebben met video, dat zodra die afgelopen is dat-ie dan ook gewoon áfgelopen is. Ze trekken bijna letterlijk de stekker eruit zonder gedag te zeggen. Het is gewoon 'Ja ja, oké oké, bye, scherm uit.' Dus dan denk ik..., er is helemaal geen..., het hoeft geen..., maar... 'Jongens leuk, vertel eens...' Er zit geen small talk in."

H: "Nee precies!" (door elkaar hen gepraat en gemompel, IV)

L: "... heel dwangmatig. Het moet geen koffiekringetje worden, hoe zeg je dat..., eh..., geen theekransje. Maar een beetje factor mens, het ontbreekt bijna op alle vlakken. En als ze het doen dan is het zo dwangmatig."

H: "... komt zelfs het initiatief uit Roemenië. Dat ze allebei (Florin en Mirela, IV) gewoon allebei een leuke lollige bui hebben bij wijze van spreken en dan komen daar de grapjes vandaan. Terwijl hier in Nederland zie je ze dan nog een beetje 'Heu heu.'"

B: "Wat jij ervaart, ik heb met project 1 een hele andere ervaring..., maar dat zijn twee echt, écht goede ontwikkelaars in Roemenië die dus zelf ook allerlei initiatieven hebben en dan hebben ze weer van..., eh..., ja..., hebben we nog even extra tijd? We zijn door deze..., nog even dit en dat..., en hoe zit het daarmee..., en..., dus dat gebeurt ook? Daar zit wel veel meer dynamiek in."

### Een gespreksfragment uit de tweede bijeenkomst voor scrumcoaches over elkaar ontmoet hebben

L: "Daar zie je het ook. Daar is ook die..., die bijna funfactor..., die sociale factor is zo dwangmatig met Roemenië om het goed voor elkaar te krijgen. Ze doen wel hun best, ze hebben iets meer contact gehad met de Roemenen; ze zijn wat vaker daar geweest en de Roemenen hier, dan merk je dat het iets makkelijker is."

B: "Ja, want ik denk..., Philip en Wessel zijn in Roemenië geweest en de Roemenen komen nu hier naartoe en dat is wel een wezenlijk..." (wordt geïnterrupteerd door L, IV)

L: "Dan zie je dat het werkt. Dan hebben ze toch een beetje met elkaar..., dat als ze elkaar met video zien dan praat het wat makkelijker, van hé..., we hebben elkaar al gezien!"

B: "Ja, hoe is het met je huis, weet je wel..."

L: "Hoe is het met je huis?"

H: "Small talk."

L: "Small talk..." (wordt geïnterrupteerd door H, IV)

H: "Het zouden anders twee aliens zijn daar in Roemenië als je niet oppast."

Ing: "Wat wou jij zeggen?" (tegen L, IV)

L: "Small talk is een wezenlijk sociaal aspect van scrum."

B: "Maar ook..." (wordt geïnterrupteerd door L, IV)

L: "De funfactor is zo belangrijk!"

B: "Maar dat is niet alleen maar..." (wordt geïnterrupteerd door H, IV)

H: "Dat geldt voor alles."

B: "Nee, dat is niet alleen maar bij Roemenen, bedoel ik. Het sociale stuk wat scrum eigenlijk wel vraagt, om het goed werkend te krijgen..., dat je mekaar ook..., dat iemand vrij is of zo, weet je wel, dat iemand..., weet je, dat soort stomme dingetjes, dat is allemaal best wel eng, merk ik, binnen Centric."

H: "Hoe bedoel je?"

L: "Überhaupt binnen Centric?"

B: "Nou gewoon, dat je van mekaar weet wat je privé allemaal doet. Of je een hond of een kat hebt of kinderen of weet ik veel wat!"

H: "Oh, zo bedoel je."

Ing: "Het persoonlijke laten zien."

B: "En dat is voor scrum..., om scrum goed werkend te krijgen is dat volgens mij eh..." (wordt geïnterrupteerd door H, IV)

H: "Oh dat is een mooie..."

B: "...belangrijk. Althans naar mijn idee wel!"

L: "Dat staat niet in de scrum guide!" (iedereen lacht, IV)

Ing: "Interessant. Wat maakt dat jij denkt dat dat een belangrijke factor is?"

B: "Ik denk dat als je mekaar beter kent, dat je bereid bent om meer voor elkaar te doen en dat je daardoor dus een sterkere groepsdynamiek krijgt."

H: *"Nou, groepsproces..., groeps-groeiproces. Dynamiek heb je altijd wel, maar een groeps-groeiproces... Als je naar een wat volwassener scrumteam kijkt dan merk je inderdaad dat de beginperiode..., dat je een aantal individuen bij elkaar zet..., hop, je introduceert scrum eh..., scrum..."* (iedereen lacht, IV)

H: *"... en je introduceert scrum en je laat het team daarmee aan de slag gaan, als je nog een aantal andere factoren introduceert zoals Roemenen, zoals..., eh..., beursspanningen, daarmee vertraag je het traject waarbij het team zichzelf als het ware moet uitvinden, moet ontdekken, wie wie is, een stukje..., eh..., persoonlijke kennis erbij."*

B: *"Sociale..."* (wordt geïnterrupteerd door H, IV)

H: *"Sociaal ook, maar als collega's weten wat de expertises van iedereen zijn..., daar heeft een scrumteam in mijn beleving minimaal drie, vier, vijf sprints voor nodig om daar in alle rust eens..., daar moet je tijd in investeren om te groeien en daarna dan..."* (iedereen praat door elkaar, IV)

L: *"Onderuit gaan, fouten maken."*

H: *"Precies, juist!"*

L: *"Fouten maken, dat dat helemaal niet erg is, sterker nog..., alsjeblieft! Anders komen we nooit ergens!"*

De rol van product-owner komt aan de orde. De coaches zijn het erover eens dat het een belangrijke rol is die stevig neergezet moet worden omdat vanuit deze rol duidelijkheid en zekerheid aan het team gegeven wordt over het te bereiken resultaat. Deze rol stevig neerzetten vraagt coaching is hun ervaring. Ze zijn van mening dat onvoldoende invulling van de rol van product-owner voor het scrumteam kan leiden tot onduidelijkheid en onzekerheid over het te bereiken resultaat en de klantwaarde kan naar de achtergrond verdwijnen.

Ik stuur een paar dagen later aan allen een samenvatting van de bijeenkomst. In de begeleidende mail vraag ik hen om eventuele aanvullingen en/of op- en aanmerkingen. De volgende stap is om de uitkomsten van de eerste en tweede bijeenkomst bij elkaar te nemen en een voorstel tot clustering te doen. En daarover met elkaar opnieuw in gesprek te gaan. Mijn voorstel is om op 27 mei bij elkaar te komen. Inhoudelijk komt er opnieuw van niemand een reactie. Bernadette, Patrick en Lucas reageren via de mail dat ze akkoord zijn met de afspraak. Van Hidde en Victor hoor ik niets. Ook deze tweede bijeenkomst wordt er veel door elkaar heen gepraat en is er weinig ruimte om ieders verhaal in alle rust uit te horen. Ik ontdek dat de coaches geen eerdere ervaring hebben met het coachen van gedistribueerde scrumteams. Hoeveel ervaring hebben de scrumcoaches met het coachen van scrumteams? Bernadette is de enige die spreekt over haar eigen onervarenheid.

Kees Mulder stuurt me een mailtje.

*Hij schrijft: "Ik ben vorige week in Roemenië geweest en we (Patrick en ik) hebben alle medewerkers een scrumtraining gegeven. De reacties waren positief. Jij bent een paar weken geleden in Roemenië geweest en ik ben heel benieuwd naar jouw ervaringen. Ik wil graag met jou afstemmen over hoe we de samenwerking tussen NL en RO het beste kunnen vormgeven. Uit de gesprekken en ervaringen met een aantal projecten heb ik een bepaald beeld opgebouwd dat ik graag bij jou wil toetsen. Ik heb dit beeld ook kort tegen Anne aangehouden en zij had het idee om dit in het MT te bespreken."*

We maken een afspraak voor eind mei.

## 16.11 Oostkamp

In mei ga ik naar Oostkamp in België. Ik vraag Guido en Jonathan of ik de demo, de retrospective en de planning kan bijwonen en ik vraag of ik iedereen te spreken kan krijgen. Ondanks alle drukte maken ze tijd voor me vrij en op 16 mei ben ik aanwezig in de VCR voor de demo en de retrospective.

## Antwoord van Jonathan op mijn verzoek om aanwezig te mogen zijn bij de demo, de retrospective en de planning

**Van:** Clarke, Jonathan [Jonathan.Clarke@centric.eu]

**Verzonden:** dinsdag 7 mei 2013 8:38

**Aan:** Vandepoel, Ingeborg; Desmet, Guido

**Onderwerp:** RE: vorderingen onderzoek en aansluitende vraag

Hi Ingeborg,

The Demo, Retrospective and Planning meeting is scheduled for 2 hours starting at 14:00.

During this meeting the software will be demonstrated.

As the team is working on a rather technical part of the system, this will not involve showing a User interface or how a user interacts with the system, It is more a demonstration that the required processing takes place.

The ending iteration will be reviewed.

This is usually done with a few graphical reports. All team member are given their chance to discuss impediments that they had during the iteration and any possible solution. This concentrates on what is under the team's circle of influence. (as the team has been working together for 5 iterations, the improvement phase is pretty much past). The next iteration will be planned This will be important as the next iteration for the most part sees the team transitioning from development to integration. In most iterations I handle the planning the one review and demo meeting, together with individual follow ups where necessary, however I have booked a planning meeting 1 hour 14:00 on Friday to finalize any outstanding planning issues, which should make it easier for you to follow.

Jonathan

Er zijn aan de Belgische zijde vijf personen aanwezig, aan de Roemeense zijde zit alleen Cosmin. Tristan (een Belgische ontwikkelaar) valt buiten beeld en is voor Cosmin onzichtbaar. Jonathan is scrummaster en product-owner tegelijkertijd. Jonathan bedankt iedereen persoonlijk voor hun bijdrage aan de afgelopen sprint. De retrospective is kort. Jonathan vraagt naar impediments en gaat het rijtje af. Het gaat voornamelijk over zaken waar ze tegenaan lopen en die buiten hun eigen invloedssfeer liggen. De demo beperkt zich tot een demo van Jonathan en van Alex. Lisa heeft geen demo klaar. Vooral Jonathan is aan het werk; hij doet suggesties, voorstellen, hakt knopen door en verdeelt taken. Hij maakt grapjes en probeert energie en vaart te brengen in de bijeenkomst.

Aansluitend heb ik een lang gesprek met Jonathan. Hij heeft een 'soort' voorwaartse energie, bij problemen schakelt hij meteen naar het zoeken van oplossingen in plaats van het analyseren hoe het zo gekomen is. Hij vertelt me wat er in zijn ogen nodig is in de rol van scrummaster. Hij praat over 'neuzen dezelfde kant' op zetten, knopen doorhakken, de vaart erin houden en zorgen voor focus. Je moet beschikken over mensenkennis, het team observeren, goed kijken en facilitator of mediator kunnen zijn. Om goed samen te werken heb je in zijn ogen een bepaald type mens nodig, namelijk mensen die extravert, open en nieuwsgierig zijn, die niet loslaten tot ze 'het begrijpen' en die focus houden op hun taak.

Ook Jonathan ervaart scrum als helpend.<sup>17</sup> De psychologie van het backlog, de daily scrum en de korte iteraties. Hij ervaart de domeinkennis als het grootste probleem in de Roemeense samenwerking. Naast het sturen op het functioneren van een medewerker die in Iasi werkt. Ik ben benieuwd naar overeenkomsten en verschillen met andere scrummasters. De resultaten van dit gesprek leg ik in een later stadium naast de gesprekken die ik heb met andere scrummasters.

De volgende ochtend spreek ik kort met Guido. Ik ben benieuwd hoe hij kijkt naar de rol van software development manager in een gedistribueerde scrumomgeving. Als belangrijkste rol ziet hij het bewaken dat de scrumteams inhoudelijk en qua aanpak niet uit elkaar drijven. Ook de afstemming met de directie, zowel in Oostkamp als in Iasi rekent hij tot zijn taak. De scrummasters ziet hij als zijn aanspreekpunt. Hoe gaan de Nederlandse software development managers eigenlijk met hun veranderende rol om? Ik neem me voor het te onderzoeken.

---

<sup>17</sup> Negende keer dat ik hoor dat scrum helpend is!

Na het gesprek met Guido woon ik het vervolg van de planningmeeting bij. Aanwezig zijn Jonathan, Lisa en Alex. Cosmin is er niet, want er is een brandoefening in lasi en iedereen heeft het pand aldaar moeten verlaten. En hoewel de Belgische collega's Cosmin nog wel verwachten, blijft het scherm aan de andere kant leeg. Na een uur ontstaat er een discussie over het schatten van de hoeveelheid tijd die zaken gaan kosten. Lisa en Alex hebben weerstand om op een aantal punten een planning af te geven. Ze weten onvoldoende wat er op hun pad gaat komen. Jonathan probeert hen te motiveren en te verklaren waarom het nodig is die planning toch af te geven en hoe hij er mee omgaat. Van het een komt het ander. Er komt een hoop onvrede van Lisa en Alex naar boven. Organisatorische zaken en management waar ze tegenaan lopen. Jonathan erkent de problemen en probeert ze te motiveren er anders mee om te gaan. Hij benadrukt dat ze zich moeten uitspreken naar hogerhand en het waar nodig moeten laten escaleren. Lisa klaagt ook over Cosmin. Een vol uur hebben de ontwikkelaars nodig om al hun frustraties te uiten.

In de middag heb ik een gesprek met Lisa. Ik vraag haar naar haar ervaringen met gedistribueerde scrum, naar een gebeurtenis waar ze in het kader van samenwerking energie van gekregen heeft, wat ze ziet als kritische factoren en of ze scrum als helpend ervaart. Het is duidelijk dat Lisa de samenwerking met Roemenië op dit moment niet succesvol vindt.

*Ze zegt daarover: "Het kost veel extra energie omdat de functionele kennis ontbreekt, dus moet je eigenlijk alles heel veel meer gedetailleerd op papier zetten, documenteren en heel goed nadenken over de manier waarop je het documenteert. Want ook de documentatie is voor interpretatie vatbaar en ze komen niet rap met vragen terug. Ze interpreteren en maken iets zoals zij denken dat de bedoeling is. Je krijgt heel weinig vragen.*

*Om dat tegen te gaan maken we nu deze iteratie dat de ontwikkeling in Roemenië gebeurde en bij ons het Unit-testen, zodanig dat we eigenlijk automatisch testen of ze ontwikkeld hebben wat wij vragen. Maar daar komt dan heel veel discussie over, want is een fout in de Unit-test of is het een fout in development. En dan ben je daar echt heel veel..., dus ja..., dan moet je ook iedere keer de documentatie aanpassen zodanig dat je discussie voorkomt. Ik stop er heel veel energie en tijd in. En voor mij komt er bij dat het (Cosmin, IV) eigenlijk niet zo'n eenvoudig karakter is om mee samen te werken. Deze morgen ook. Ik ben al een paar keer tegengekomen dat hij zei van 'Klaar, ik ga inchecken na de scrum.' en dan kom je van de scrum en dan zie je niks. 'Ga je inchecken? Wanneer ga je inchecken?' In het begin was dat dan soms een dag of twee dagen, dat ik niks hoorde. Nu duurt het dikwijls een paar uur voordat hij effectief incheckt. Ik heb gevraagd: 'Wat ben je nog aan het doen?'"*

De uitkomsten van het gesprek leg ik in een later stadium naast die van andere scrumteamleden. Dan spreek ik Romy. Zij is product-owner voor verschillende scrumteams. Ze werkt al ruim 15 jaar voor Centric, waar ze is begonnen als ontwikkelaar. Ze woont regelmatig de daily scrums bij maar niet altijd. Ze ziet het als haar rol om te bewaken dat de planning klopt en dat de klant krijgt wat-ie vraagt. Er vindt afstemming plaats met de verschillende scrummasters van de teams. De informatie van de klant gaat via de scrummasters. Voor haar werkt dat goed. Ze maakt vervolgens een vergelijking met de Offshoring naar India van 10 jaar geleden. De samenwerking met Roemenië is vele malen beter door de moderne technische middelen en de geringere cultuurverschillen.

*Ze zegt daarover: "De eerste voorbereiding is alles. Dat is toen heel erg onderschat geweest en..., eh..., we spreken dan ook over ondertussen 10 jaar geleden of zoiets. Toen hadden we nog geen video conference. Die mensen zijn wel eerst hier ter plaatse geweest een aantal maanden, wat wel wat beter was, maar daarna is het grootste deel van het team terug naar India vertrokken en dan moet je het doen met telefonische communicatie met een team. Ja de taal, het blijft..., je spreekt allebei Engels maar het blijft toch ergens wel een belemmerende factor en als je dat telefonisch moet gaan doen, dan is dat heel lastig... En niet alleen de taal maar ook de cultuurverschillen. Want nu denk ik dat het met Roemenië een heel stuk minder is maar een Indiër die gaat niet zo snel toegeven dat-ie iets niet snapt. Dan leg je wat uit en dan blijft het 'Yes, yes yes', maar eigenlijk hebben ze er gewoon niks van gesnapt. En het kan ergens wat kleins*

*zijn, maar ze stellen de vraag niet om dat laatste puntje ook duidelijk te krijgen waardoor je zo verschillende wegen op gaat."*

Romy staat als product-owner ver van de scrumteams af. Met de Belgische ontwikkelaars heeft ze wel rechtstreeks contact, met de Roemeense collega's niet. Die kennen haar eigenlijk alleen van de keren dat ze een daily scrummeeting bijwoont. Ook als de Roemeense collega's in Oostkamp zijn houdt ze zich afzijdig en voelt ze zich geen onderdeel van het team.

*Al pratende vraagt ze zich aan het einde van ons gesprek het volgende af: "Mmmm..., ik heb nog niet gemerkt dat het (geen rechtstreeks contact met de Roemeense collega's, IV) belemmert in het doen slagen van projecten. Ergens is het misschien wel jammer dat je zegt..., ja de Belgische collega's heb ik dan toch wel meer contact mee, gewoon omdat je die dagelijkse ziet en met de Roemeense collega's blijft het beperkt tot die scrummeetings. En dan vraag je je af, als ik die dan toch beter zou kennen en als die misschien hier en daar ook rechtsreeks een vraag stellen, zou er dan misschien tijd gewonnen zijn?"*

In een later stadium leg ik de uitkomsten van dit gesprek naast die met andere product-owners.

## 16.12 Anne en Kees

Op 23 mei zit ik samen met Anne van Beek en Kees Mulder en we praten over Roemenië. Ik vertel ze iets over mijn bevindingen en we evalueren een project dat niet geschikt was om uit te besteden aan de Roemeense collega's.

- Anne vertelt: *"Eén van de dingen die mij opvallen is dat je een bepaalde mate van duidelijkheid nodig hebt en een bepaalde mate van overdracht. En hierbij was eigenlijk het uitgangspunt dat je heel veel kennis nodig hebt van de systemen als er iets gebouwd moet worden wat nog niet helemaal in beton gegoten is. En dan moet je een groep die daar totaal niets van weet, daarin meenemen. Ja, dan is te veel. Kijk het is geen onwil geweest, maar het was niet duidelijk genoeg voor de Roemenen om te kunnen aanhaken. Eigenlijk, als ik terugkijk had dat eerder onderkent moeten worden en hadden we moeten zeggen 'Joh..., dit is toch niet een traject wat we nu moeten starten daar.'"*
- Kees voegt toe: *"Nee..., en je zag natuurlijk ook dat de ontwerpers die het moesten uitwerken ook met vragen en onzekerheden zaten. Daarover moest je dan weer sparren met de ontwikkelaars om een stuk helderheid te krijgen, alleen..., in dat proces lukt het niet om de Roemenen mee te nemen. Je bent nog zo aan het nadenken over alles. En dan moet je het ook nog eens een keer in het Engels doen en de Roemenen erbij betrekken, terwijl je weet dat die geen toegevoegde waarde hebben, want die snappen al helemaal niet waar het over gaat. En ja..., dan krijg je dat je je focussed op je eigen groep om die duidelijkheid te krijgen, in de hoop dat je het zo snel mogelijk voor elkaar krijgt, om daarna tegen de Roemenen te kunnen zeggen 'Ga dit bouwen.' Alleen dat lukte gewoon niet."*

We constateren dat het voor de Roemeense collega's niet makkelijk is als er zoveel onduidelijkheid heerst aan Nederlandse kant. Met name het voor de tweede keer bouwen van iets omdat het eerste ontwerp is afgekeurd en het kennelijk toch anders moet, ervaren ze als inefficiënt. Anne pleit ervoor om in dergelijke gevallen de Nederlandse situatie (het domein/de context van de Nederlandse klant, IV) nog explicieter toe te lichten aan de Roemeense collega's.

Klantbetrokkenheid is een onderwerp waar we samen over van gedachten wisselen. Anne vindt het erg belangrijk. Het zal een thema zijn op de komende intervisie. En we praten over de verwarring en onduidelijkheid die Anne en Kees waarnemen bij het management. Met name de managers SO zijn op zoek naar hun rol. We evalueren waar we staan in het implementatieproces van scrum. Kees' rol als aanjager is nog niet uitgespeeld en ook de scrumcoaches zullen aangehaakt moeten blijven. Kees is niet helemaal tevreden over de wijze waarop de coaches ondersteuning bieden en constateert dat daar bijsturing nodig is.

## 16.13 Derde bijeenkomst met de scrumcoaches

Voorafgaande aan de intervisiebijeenkomst van de product owners, heb ik een derde sessie met de scrumcoaches en ik stuur ze ter voorbereiding een mail met mijn samenvoeging (van de eerste twee bijeenkomsten). Bernadette is er niet bij. Zij is voor een andere klant gaan werken en is geen scrumcoach meer. Ook Victor is er niet bij, hij is aan de slag als scrumcoach bij een ander onderdeel van Centric.

Het belangrijkste waar de scrumcoaches op dit moment tegenaan lopen is dat de omgeving van de scrumteams (dat wil grofweg zeggen het middelmanagement) het agile gedachtengoed volgens hen niet naleeft. Daarmee ondermijnen ze de teams en is het moeilijk coachen.

Lucas zegt: *"Het wordt nu tijd om de tussenlaag echt aan te pakken."*

We spreken over vakmanschap en kwaliteit en het verschil in beleving daarover tussen de Roemeense collega's en de Nederlandse collega's.

Wat betreft vakmanschap geeft Patrick aan: *"De hardcore developers..., die zien vakmanschap als heel iets anders. Een prachtige architectuur waar de klant dan verder wat minder aan heeft. Maar dat is vakmanschap voor een hardcore developer hier (in Nederland, IV)."*

Hidde denkt dat de mensen in Roemenië erg ver af staan van de praktijk in Nederland. Ze komen net van de universiteit, de ideale wereld. Code-proudness regeert en daar gaan ze soms te ver in. De mensen die hier (in Nederland, IV) werken, zien wat er fout gaat. De mensen in Roemenië merken alleen maar 'dat het raar gaat', want ze zien de Nederlandse kant niet.

Patrick zegt daarover: *"Als hier een sprint niet helemaal perfect loopt wijst het Nederlandse deel van het team naar de product-owner. Ze zeggen dan: 'Je weet niet wat je wilt!' Maar de Roemenen trekken het zichzelf aan. Ze zitten er mee dat ze niet in staat zijn om iets moois te maken."*

Ing: *"Hoe komt dat dan?"*

P: *"Wild guess..., de mensen hier werken natuurlijk al veel langer met het management en de consultants en die weten eigenlijk ook al jaren dat productmanagement en consultancy niet precies weten wat ze willen."*

Aan het einde van de bijeenkomst lopen we mijn schriftelijke stuk kort door. Patrick heeft het stuk gelezen en heeft een aantal toevoegingen. Daarna stoppen we omdat het tijd is voor de intervisiebijeenkomst.

Ik kijk met gemengde gevoelens terug op de bijeenkomst. Ik kreeg de indruk dat alleen Patrick zich had voorbereid. Hebben deze bijeenkomsten wel zin? Staat de checklist zoals die ontstaan is niet vol met boekenwijsheid en minder met zaken die gebaseerd zijn op praktijkervaring. Een toets met de praktijk van alle dag is noodzakelijk om te weten of we de juiste zaken benoemd hebben. Ik heb de bijdrage van Bernadette gemist. Ze was zoekend en lerend en bracht daarmee een andere dynamiek. Ik vraag me af óf en hoe ik met dit traject verder moet gaan.

## 16.14 Intervisiebijeenkomst voor de product-owners

De intervisiebijeenkomst wordt gehouden in zaal 37 van het hoofdkantoor in Gouda. Lucas zal een 'Fishbowl' (bepaalde werkvorm) begeleiden. De bijeenkomst staat in het teken van twee thema's:

1. Met elkaar van gedachten wisselen over de rol van product-owner versus de rol van product-manager.
2. Het thema klantbetrokkenheid: hoe kan de klant meer betrokken worden in het scrumproces?

Als opstart voor het eerste thema gebruiken we de stelling: 'Met de invoering van een full time en dedicated rol van product-owner is de rol van productmanager overbodig geworden.' De discussie is levendig. Ik introduceer het tweede thema door een aantal quotes voor te lezen uit de gesprekken die ik gevoerd heb met de ontwikkelaars. De kern van wat de ontwikkelaars aangeven is dat klantbetrokkenheid heel motiverend is en dat een product-owner daar een belangrijke rol in speelt. De discussie die erop volgt is wat vlak.

De flapovervellen zorgen voor een soort notulen van hetgeen besproken is. De scrumcoaches zijn tijdens de bijeenkomst erg aanwezig. Ze geven veel input tijdens de discussie.

De volgende dag krijg ik een mail van Kees.

*Hij schrijft: "Ik ben redelijk tevreden over gisteren. Je merkt wel het verschil in de bijdragen aan de discussie tussen de product-owners die al wat ervaring hebben opgedaan en de product-owners die eigenlijk nog van start moeten gaan. Ik denk dat het voor beide groepen leerzaam was. Jammer dat een groot aantal product-owners het heeft laten afweten. Inbreng van meer ervaringen en lessons learned was wenselijk geweest. De statements over klantbetrokkenheid waren herkenbaar gezien de (non-verbale) reacties. De energie was er bij de 2<sup>de</sup> fishbowl wel een beetje uit. Een leerpuntje voor de volgende keer: één onderwerp is voldoende. We hebben gisteren een opstapje gemaakt voor het onderwerp Klantbetrokkenheid. Ik zie wel dat we hier nog veel aan moeten doen om dit verder vlot te trekken. Ook het management zal hierin haar verantwoordelijkheid moeten nemen. Ik zal dit in het volgende MT aan de orde stellen. Ik wil dit doen door middel van een memo. Is het een idee om de opmerkingen op jouw sheets daarin op te nemen?"*

Op 6 juni zitten Kees en ik samen. Kees vertelt dat in een gesprek met hemzelf, Anne en de scrumcoaches de verwachtingen zijn aangescherpt. De opdracht is om te ondersteunen bij de invoering van scrum en daar hoort ook de begeleiding richting management bij. Tot nu toe staat het management te ver af van het invoeringsproces. Mogelijk is dat een effect van de aanwezigheid van de coaches. Omdat we de scrumcoaches hebben als verantwoordelijken voor de implementatie van het scrumproces hoeft het management verder niets te doen, zo zou je kunnen redeneren, maar wenselijk is die houding niet.

Later die maand gaan Anne en Kees met iedere BU-manager, de betreffende SO manager van de Unit en de scrumcoach om de tafel zitten om te evalueren hoe het scrumproces in die Unit aan het lopen is. Kees heeft goede hoop dat die gesprekken veel informatie op zullen leveren.

We komen terug op de intervisiebijeenkomst en het thema klantbetrokkenheid. Door de wijze waarop ik de inleiding verzorgd heb is maar een deel van de medaille van klantbetrokkenheid aan de orde gekomen. Namelijk het deel dat klantbetrokkenheid voor de ontwikkelaars motiverend werkt. De andere kant (klanten betrekken in het ontwikkelproces) is daardoor niet aan de orde gekomen. We denken na over manieren om dat alsnog op de agenda te zetten. We bespreken wat Kees terug kan koppelen naar het MT van Cluster 1. Ik benadruk dat het belangrijk is dat er nagedacht wordt over de vraag hoe er aan de behoefte aan klantbetrokkenheid van de Roemeense collega's tegemoet gekomen kan worden. Het voorbeeld van project 1, waarin de Roemeense collega's bij de jaarlijkse ICT-beurs voor de lokale overheid in de Jaarbeurs in Utrecht betrokken zijn, kan dienen als best practice. "Zijn er niet meer manieren te bedenken om de Roemeense collega's te betrekken bij de klant en het nut van de software voor de klant?" zo vragen we ons af.



## 16.15 Tess

Ik heb een gesprek met Tess. Zij is scrummaster van twee teams in Unit 1.5. Hoewel haar projecten niet gedistribueerd zijn wil ik toch graag met haar praten. Haar naam is meerdere keren in positieve zin gevallen. Onder andere tijdens de tweede bijeenkomst met de scrumcoaches (zie de bijlage, paragraaf 16.10). De twee teams die zij begeleidt zijn verschillend. Team 9 bestaat uit ervaren developers. Het is een al langer bestaand team dat is gaan scrummen. Opvallend in dat team vindt Tess dat de teamleden respect voor elkaar hebben en elkaar durven tegenspreken. Ook ziet ze in dat team een gezamenlijke drijfveer om elkaar 'op een hoger plan te trekken'.

*Ze zegt: "... waren ze al een bestaand team die elkaar kenden. Dat is denk ik, in dat team wel een heel groot pluspunt geweest. En voor dat ze überhaupt met elkaar begonnen wisten ze al wat ze aan elkaar hadden. Dus ze hebben niet in het team af moeten tasten hoe iemand is, zeg maar hè."*

*En als ik doorvraag vertelt ze: "Nou gewoon..., qua technische kennis zaten ze gewoon op een heel goed niveau, ze waren aan elkaar gewaagd zeg maar..., en konden alles zonder extra hulp doen. Maar ook gewoon hoe ze met elkaar omgingen. Kijk..., daar kon gewoon inderdaad gezegd worden: 'Wat hier nu staat is niet goed' en daar werd dan niet die specifieke persoon die dat gedaan had: 'Jij hebt het niet goed gedaan!' op aangekeken. Maar dan was het van 'Hé..., we moeten eens kijken hoe we dat kunnen verbeteren!' en ja..., vooral kwaliteit heeft daar altijd heel hoog in het vaandel gestaan."*

Team 10 is anders. Het is een nieuw team en in aanvang was er weinig domeinkennis. Tess ervaart de development teamleden als erg zoekend naar een eigen plekje in het team. Tess heeft geen gedistribueerd team, maar toch vraag ik haar of ze scrum helpend vindt in het samenwerken. In haar beleving is dat zo. Het helpt in openheid en het feit dat iedereen gehoord wordt.

*Ze zegt: "Dat vind ik dan weer voordeel aan bepaalde technieken binnen scrum met zo'n pokerplanning bijvoorbeeld. Ja..., je moet daar gewoon je eigen ding neerleggen en ja..., dan is het..., wat ik dan als scrummaster deed als ik daar verschillen in zag..., het dan ook eens een keer bij iemand neerleggen die niet zo vaak zijn mond opendoet en vragen: 'Maar waarom denk jij dat dan?'"*

*Ze ervaart scrum als motiverend: "Want je..., ja kijk..., dat vind ik het mooie juist aan scrum... Ik heb jarenlang vooral ook in mijn eentje aan een pakket moeten bouwen. Ja dat is leuk hoor, maar als je ergens mee zit..., je hebt niemand om het eens tegenaan te houden. Je kan wel naar je collega's maar die zitten met hun eigen pakket en hun eigen sores. En dat vind ik juist het hele prettige aan dit. Het is gewoon een team! Je doet binnen dat team wel je eigen ding, maar je zorgt dat je samen het ermee eens bent, dat dat wat je gedaan hebt, dat dat goed is."*

*En de retrospectives zijn in haar beleving ook helpend in het samenwerken: "Vooral de retrospectives..., dan mag je toch individueel voor jezelf nadenken van..., 'Hé, wat vond ik niet goed gaan en wat kan beter?' Maar daarnaast moet je ook gewoon nadenken van..., als we iets veranderen moet het wel ten positieve van het geheel zijn. Dus daar word je eigenlijk wel min of meer verplicht om niet alleen aan jezelf te denken!"*

## 16.16 Project 1 (deel 2)

Op dezelfde dag heb ik gesprekken met drie teamleden uit het team van Project 1. Twee van hen (Barry en Olaf) zijn net nieuw aan het team toegevoegd. Met name Barry voelt zich nog niet goed in het team. Hij heeft altijd alleen gewerkt, vandaar.

*Hij zegt daarover: "Want mijn werk daarvoor was eigenlijk heel erg gefocussed op... Ik doe mijn ding eigenlijk heel erg alleen en nu zit ik in een groot team en moet ik daar heel erg aan wennen. Ik heb ook het gevoel dat de productiviteit enorm terugloopt. Dus ik heb nu juist niet het idee dat het nog enige..., ja ik begin er wel aan te wennen maar ik..., ik..., ja ik moet er ook wel heel erg aan wennen, zeg maar. Het gaat niet vanzelf."*

Even later: *“Dat is eigenlijk wel een beetje mijn punt. Ik heb het idee van..., hoe groter het wordt, hoe logger het wordt. Dus eh... Maar goed..., iets bouwen zonder overleg kan ook niet. Ik bedoel dit is nou eenmaal een product waarbij verschillende kanten samenkomen hè. Ik zit dan op het HJT-stuk en die Florin en Mirela bouwen dat andere stuk en dat moet integreren. Nou..., dat kan natuurlijk niet zonder overleg, dus het is ook nodig. Maar dat maakt het..., ja..., dat is wel iets waar ik aan moet wennen. Voorheen kon ik het zelf bedenken en kon ik het gewoon bouwen en dan nog een keer naar de consultants toe gaan en het een beetje aanpassen.”*

Hij ziet dat zijn (jongere) collega Olaf er minder moeite mee heeft. *“Het verschil in leeftijd”*, denkt Barry. Hij spreekt over een generatiekloof. Ze schelen iets meer dan twintig jaar. Als ik vraag hoe hij het samenwerken met de Roemeense collega's ervaart vertelt hij:

*“Eh..., ja..., op zich heb ik daar geen moeite mee. Het enige is natuurlijk..., en dat heeft iedereen hier wel..., er komen wat Roemenen! Dus dat er werk hier verdwijnt, zeg maar. Dus dat is wel de zorg van meer collega's. Waar gaat dat heen. Maar verder persoonlijk heb ik helemaal geen..., vind ik het prima mensen.”*

Barry gelooft nog niet in scrum. Hij denkt dat het een hype is. Eigenlijk hoopt hij dat hij zo snel mogelijk weer terug kan naar zijn oude manier van werken, namelijk alleen bouwen. We komen bijna niet te spreken over kritische factoren in het werken op afstand en over de rol van scrum daarin. Zijn hoofd staat daar niet naar. Hij wordt te veel in beslag genomen door de worsteling met de huidige situatie.

Ook Olaf die ik later op die dag spreek, voelt zich nog niet helemaal thuis in het team. Dat heeft twee redenen. Enerzijds omdat hij er later pas bij gekomen is, anderzijds omdat hij eigenlijk vanuit een ander product instroomt (het HJT-stuk, IV) en in die zin niet echt mee kan bouwen aan Project 1.

Hij vertelt: *“Mm..., ja, wat ik bij ons wel een nadeel vind, dat heeft denk ik ook te maken met het samenvoegingsproces, maar zij werken nu echt aan Project 1 zeg maar..., als software..., als web applicatie. En dan gebruiken ze op de achtergrond een eh..., sonarsysteem en architectuur en alles zeg maar... Daar weten wij eigenlijk op dit moment nul vanaf. En wij zijn echt bezig met eh..., de HJT- of werkkaarten en die willen we in Project 1 integreren en daar zijn we mee bezig zeg maar..., dus eigenlijk is de kennis een beetje verspreid. En dat vind ik wel een eh..., dat vind ik wel een lastig ding zeg maar.”*

Maar in tegenstelling tot Barry heeft Olaf wel degelijk aandacht voor het samenwerken op afstand. Hij benoemt wat in zijn beleving kritische factoren zijn, hoe zich dat in zijn eigen team vertaalt en wat hij als helpend en hinderend ervaart.

De derde persoon die ik op die dag spreek is Rick, een consultant die niet 'dedicated' aan het project is toegevoegd. Hij is enthousiast en ervaart het proces van scrum en de samenwerking met Roemeense collega's als een verrijking.

De volgende dag spreek ik de scrummaster Wessel Huisman, de product-owner Philip Driessen en nog een ander teamlid. Met name Wessel heeft het niet makkelijk met zijn rol als scrummaster.

Hij zegt daarover: *“Ik ben meer een projectleider en daar heb ik het met Hidde (scrumcoach, IV) ook wel over gehad..., van ik ben nog te veel sturend terwijl ik het eigenlijk ja..., meer moet overzien en daarin dan af en toe eigenlijk moet corrigeren waar het eigenlijk verkeerd loopt. En ja..., daar heb ik nog wel een beetje..., ja..., ik ben iemand die meestal ook als projectleider wel een beetje mee erin duikt en een beetje meewerkt en zo hè en dat is voor mij eigenlijk een beetje een overgang die... Nou dat is gewoon moeilijk om dat los te laten. Dus ik ben nog iets te sturend en ik moet eigenlijk iets afstandelijker worden zal ik maar zeggen.”*

Ik heb nu bijna met het hele team gesproken. Alleen Mark (de architect van het team) ontbreekt nog. Ik wacht met de terugkoppeling van de resultaten aan het team tot ik ook hem (Mark) heb gesproken.

## 16.17 De checklist (deel 1)

In juli stuurt Hidde zijn collega-scrumcoaches en mij een aangepaste checklist toe. Hij heeft er werk van gemaakt. Een nieuwe ordening, waardevolle aanvullingen. Maar tot mijn grote verbazing heeft hij er een scorings-/beoordelingslijst van gemaakt. Ik stuur hem een mail waarin ik toelicht wat ik van een scorings-/beoordelingslijst vind en dat ik benieuwd ben hoe hij daar naar kijkt. Mijn zorg is dat de checklist zoals hij er nu uitziet niet gebaseerd is op praktijkervaring maar doorspekt is van 'theorie' over 'hoe het zou moeten zijn'. Feedback vanuit de praktijk is nodig. En die gaan we met een scorelijst niet krijgen, vrees ik. Ik probeer er op te sturen.

### Mail naar aanleiding van de nieuwe checklist van Hidde

**Van:** Vandepoel, Ingeborg [i.vandepoel@hetnet.nl]

**Verzonden:** dinsdag 16 juli 2013 8:11

**Aan:** Smit, Hidde

**Onderwerp:** checklist

Ik heb met veel interesse jouw versie van de checklist doorgenomen. Je hebt er echt werk van gemaakt!

Ik ben zeer waardevolle aanvullingen tegengekomen.

Daarbij vind ik de ordening die je hebt aangebracht nuttig en een verbetering.

Dus dank daarvoor!

Waar ik benieuwd naar ben is wat de achterliggende reden is om er een scorelijst van te maken.

Mijn insteek was/is tweeërlei:

- helpt deze checklist jullie scrumcoaches om bij slechtdraaiende teams (lieftst in overleg met de teams zelf) wat vat te krijgen op waar het aan schort (soort diagnose-instrument),
- en om deze checklist, gemaakt door (deskundige) outsiders (de scrumcoaches) te toetsen bij de insiders (de scrumteams)? Hoe beleven zij deze factoren en herkennen zij deze factoren ook als kritisch, helpend en bij afwezigheid hinderend voor de samenwerking binnen het team? Met andere woorden, klopt de checklist op samenwerking ook voor de insiders?

Daarmee is het dus in beide gevallen in mijn beleving eerder een praat-/evaluatie-instrument dan een scorings-/beoordelingsinstrument.

Met een instrument ter beoordeling ben ik altijd erg terughoudend. De ervaring leert dat beoordeling vaak een rem zet op een leerproces. Daarbij is bewezen dat zelf evalueren (jezelf beoordelen), dus zonder tussenkomst van een buitenstaander, een krachtiger feedback mechanisme is dan beoordeling/feedback van een ander/buitenstaander. (NB: in de formulering van de items zoals we ze tot nu toe hebben zitten in mijn beleving weinig objectief meetbare punten. Subjectiviteit en beleving staan centraal, dus dat zou dan in ieder geval nog een aandachtspunt zijn.).

Ik ben heel benieuwd hoe jij daarnaar kijkt en ook hoe de andere coaches daarnaar kijken.

Zullen we er met z'n allen in een gezamenlijke bijeenkomst op doorpraten en op zoek gaan naar een datum/tijd waarop dat kan?

Ingeborg

## 16.18 De stand van zaken rondom scrum

Kees Mulder heeft een overzicht gemaakt van de stand van zaken met betrekking tot scrum en de plannen voor de komende tijd. Die wil hij in september in het cluster MT presenteren. Een aantal van de zaken die we samen besproken hebben komen terug. Ook noemt hij in het overzicht uitwisseling van kennis en ervaring als belangrijke instrumenten om de invoering van scrum tot een succes te maken. Hij noemt een aantal mogelijkheden om hier invulling aan te geven.

- *Intervisies.*
- *Lezingen over scrum of scrum gerelateerde onderwerpen door experts.*
- *Overleg met de coaches over hun bevindingen en aanbevelingen.*
- *Het stimuleren van onderlinge samenwerking tussen SM's/PO's (scrummasters/product-owners, IV) over de Business Units heen (onder andere via het verlagen van drempels tussen BU's en afdelingen, scrumevents van elkaar bezoeken en dergelijke).*
- *'Lessons-learned bijeenkomsten' waar meer ervaren scrummasters/product-owners de nieuw startende collega's verder helpen.*
- *Een checklist om de mate van samenwerking in scrumteams in beeld te krijgen en te verbeteren. De scrumcoaches werken aan deze checklist.*

Met name het laatste punt verrast me. De checklist heeft een eigen dynamiek gekregen. Gaat het om de versie van Hidde of om het oorspronkelijke document? Kennelijk is de checklist in een overleg tussen Kees en de scrumcoaches naar voren gebracht. Ik houd mijn bedenkingen.

## 16.19 Mark

Op 9 september spreek ik Mark, de architect van scrumteam 1. Ik vind het een interessant gesprek. Mark heeft uitgesproken ideeën. Zo is het in zijn beleving erg belangrijk dat je goed nadenkt over wie je in een gedistribueerd scrumteam mee laat draaien. Hij zegt daarover: *“Ja, niet iedereen is geschikt voor zo'n werksituatie, denk ik.”*

### Fragment uit het gesprek met Mark

M: *“Nou, je moet wel een beetje doorzettingsvermogen hebben, want je moet wel door, door een barrière heen en je moet er niet zoveel moeite mee hebben om gewoon met mensen te praten. Dat hoeft niet heel ver te gaan en dat hoeft ook niet over zware zaken te gaan, maar gewoon over het weer is al voldoende..., ehm..., en ja..., je moet niet zo snel van je stuk gebracht worden. Eh..., en geen binnenvetter zijn, dat is echt killing!”*

Ing: *“Hé en hoe bedoel jij dat, niet snel van je stuk gebracht worden?”*

M: *“Nou ja..., als er een keer wat gezegd wordt over de instant messaging of zo dat je niet meteen je op gaat zitten vreten. Omdat het vaak niet zo bedoeld wordt als dat het..., en voor de ene ligt het wat lastiger dan voor de ander, maar het zijn wel dingen waar je voor jezelf op moet letten. En ook als je dingen schrijft, maar ook als je dingen leest.”*

Ing: *“Ja, dat je niet te snel van dingen over de flos gaat, niet te snel emotioneel wordt?”*

M: *“Ja, ja. Als je..., die afstand is..., dat is een vrij fors nadeel, ondanks dat het wel een succes kan zijn, is het toch een fors nadeel voor de intermenselijke communicatie!”*

Ing: *“Dus het vraagt dan toch wel iets specifiek om dat voor elkaar te krijgen?”*

M: *“Ja, ja. Als je een beetje rustige types hebt die niet snel in paniek raken voorkomt dat een hoop ongelukken en het is..., je hoeft niet allemaal zo te zijn hoor..., maar als er mensen tussen zitten die dat signaleren en daar op kunnen acteren dan komt dat meestal wel goed.”*

Ing: *“Hé en jij zegt ‘geen binnenvetter zijn’, want dat is echt killing. Hoe kijk je daar naar dan?”*

M: *“Nou binnenvetters die betrekken bijna altijd alles op zichzelf en dat is sowieso een slechte eigenschap als je moet samenwerken met anderen, maar als je niet in dezelfde ruimte zit dan wordt dat probleem alleen maar groter.”*

## 16.20 Vierde bijeenkomst met de scrumcoaches

Het lukt om een nieuwe afspraak te plannen met de scrumcoaches. Het is een rommelige, verwarrende bijeenkomst. Eén scrumcoach stapt twintig minuten te laat binnen. Tussendoor wordt er getelefoneerd. We hebben het over de checklist zoals we die eerder met elkaar opgesteld hebben. Er is verschil van mening over waar de checklist voor gebruikt gaat worden. Hoe wordt hij ingezet? Hidde heeft er een scorelijst van gemaakt. Hij wil het gaan gebruiken als een beoordelingslijst of assessment-instrument. Hij wil het misschien ook commercieel in gaan zetten.

Patrick wil dat absoluut niet. Hij benadrukt enkele keren dat hij meewerkt aan de lijst omdat hij een bijdrage wil leveren aan het onderzoek. En dat hij het in die zin alleen als checklist/praatpapier gebruiken wil. Lucas ziet het eerder als coachingsinstrument, maar helemaal duidelijk wordt dat niet. Hij oppert risico's en wijst op problemen. Ik herhaal enkele malen dat het mij om de inhoud gaat. Ik wil weten of we de kritische factoren te pakken hebben. Ik wil het als feedback document zien en in die zin als praatpapier voor scrumcoach en scrumteam. Daar doorheen loopt de discussie over de vorm. Wordt het een afvinklijst ja of nee? Wordt het een lijst met cijfers bijvoorbeeld van 1 tot 5? Of met woorden als 'zwak' tot 'uitstekend'? Gaat Lucas het in een softwareprogramma zetten zodat het digitaal wordt? In het Engels?

Op enkele punten zijn de coaches het eens. Ze zijn het erover eens dat de checklist een aanvulling is op de al bestaande scrum checklists, zoals de Nokia-test en de Knieberg-test. Die checklists kijken alleen naar scrum als methodiek en laten de 'soft skills' zoals de scrumcoaches dat noemen, buiten beschouwing. 'Onze' checklist zoemt daar op in en is daardoor een aanvulling. Ook zijn ze het erover eens dat deze checklist niet in handen van het management mag vallen. Ze vrezen misbruik. Maar wie mag de checklist dan wel gebruiken? Hidde en Lucas vinden dat alleen de scrumcoaches de checklist zouden moeten gebruiken. Patrick wil die stap helemaal niet zetten en wil hem alleen inzetten ten bate van het onderzoek. Hij is geen voorstander van de rating. Helemaal op het eind van de bijeenkomst brengt Patrick nogmaals de discussie terug op het gebruik van de checklist. Hij wil het scherper hebben. We eindigen de bijeenkomst met de afspraak dat ik nogmaals scherp gekaderd op papier zet waar we de checklist voor gaan gebruiken. Een nieuwe bijeenkomst zal dan ingepland worden om de checklist op inhoud nog een keer kritisch te bekijken alvorens hem te gaan gebruiken.

Het lukt niet om de discussie in banen te leiden. We zitten alle vier op een eigen spoor en duwen en trekken aan de discussie. Het gesprek gaat alle kanten op. Ik voel me in een spagaat zitten. Ik ben deelnemer in de discussie en zelf inhoudelijk sterk betrokken, met een duidelijk eigen belang waardoor het me niet lukt om de discussie op dat moment voldoende te overstijgen.

#### Gespreksfragmenten over het gebruik van de checklist

- In het begin van de bijeenkomst, naar aanleiding van mijn mailtje naar Hidde:  
Ing: *"Nee, ik meende het oprecht, ik was heel benieuwd wat maakte dat jij er een scoring bij wilde. Omdat wat ik je al mailde is... ik dacht een praatpapier, maar jij maakt er een scoring mee. Toen dacht ik, dat vind ik..."* (wordt geïnterrumped door H, IV)  
H: *"Het was in ieder geval een idee om te proberen om te kijken als je het team bekijkt als coach, dan moet je ook inderdaad intern en extern, op zich goed punt, om te kijken in hoeverre je bij wijze van spreken een nulmeeting zou kunnen maken en dan, oké puur subjectief, en na verloop van tijd nog eens kunt meten van 'He inderdaad, dat doen ze nu beter, dat doet die persoon beter. Daar letten ze nu meer op.'"*  
Ing: *"Oh oké."*  
H: *"Om een beetje een trend te zien. Maar niet om het te gaan cumuleren of zo, dat moet je absoluut niet doen."*
- Even later:  
H: *"Het geeft een meting. Kijken waar je staat met een groep, een team. Dat was het idee er achter."*  
Ing: *"En niet om zelf of zo te scoren, als beoordeling van 'Nou, ik geef jou een..., ik geef de scrum-master daar een 1 voor of een 3 voor?'"*  
H: *"Nou eigenlijk wel! Dat was wel wat ik bedoelde."*
- En tegen het einde van de bijeenkomst komt de discussie terug:  
H: *"Jij (wijst naar Patrick, IV) maakt er terecht een punt van eh..., of stelt vragen over de relatie van dit verhaal richting jouw onderzoek (wijst naar mij, IV). Vind ik heel relevant, maar tegelijkertijd denk ik wel breder. Ik denk niet alleen maar in de..., prima..., ik denk dat jij (wijst naar mij, IV) je eigen mannetje wel staat en jij regelt dat jij datgene eruit haalt wat je eruit wilt halen. Ik denk tegelijkertijd aan ons eigen verlengstuk eh..., dat wij er voordeel bij hebben en nog breder een organisatie als Centric d'r voordeel bij heeft. Dus ik wil niet mezelf alleen maar focussen om jou te cateren maar ook voor ons-zelf!"*

P: *"Ja dat is voor mij dus ook het lastige punt. Kijk, ik heb..., ik wil volledige medewerking verlenen aan Ingeborg voor het onderzoek. Een lijst voor Centric ben ik weer wat minder voorstander van, dus daar ben ik dan weer minder geneigd om daaraan mee te werken. Nou ga ik eigenlijk heel erg..., zonder dat ik het in de gaten heb, werk ik aan een lijst waar ik eigenlijk niet achter sta!"*

L: *"Maar waar ben jij..."* (door elkaar, IV)

P: *"...Ingeborg mee wilde helpen met het onderzoek."*

L: *"Waarom..."* (onverstaanbaar, door elkaar, IV)

H: *"Nee dat is belangrijk dat je dat zegt!"*

L: *"...leven kan gaan leiden?"*

P: *"Ja!"*

L: *"Dat deel ik met je. Daar ben ik absoluut geen voorstander van!"*

H: *"Moet ook niet."*

L: *"Het moet geen tooltje worden waar iedere Jan Joker van zegt: 'Nou gaan we eens even kijken..., oh ik heb een klantje..., ik stuur wel even een survey-tje naar hem toe.' Absoluut niet! Dit moet een coachingstool blijven."*

H: *"Precies!"*

L: *"Nou wil ik echt niet onszelf exclusief, uniek maken, maar dat je deze pas moet inschieten als wij inschatten, en wij, ofwel agile coaches, inschatten van jongens..., nou dit, ik wil effe kijken wat hier nog meer gaande is. ik ga deze er eens insteken. Als vanuit de organisatie Centric dit als een tool wordt gebruikt, door een salesmanager of weet ik veel wie dan ook ermee aan de gang is, dat moet je..."* (wordt geïnterrupteerd door H, IV)

H: *"Daar zijn we zelf bij denk ik"*

Na deze vierde bijeenkomst is me duidelijk dat er een verschil van inzicht is tussen de coaches. Welke rol moet de scrumcoach op zich nemen? Is dat de rol van coach, leermeester, docent, supervisor of adviseur? En op wie richt de scrumcoach zich? Op het team, de scrummaster, de product-owner, het management? De betrokkenheid van de coaches bij de beoordeling van het functioneren van personen binnen de teams is een thema geworden. Dat thema ligt onder de discussie over het gebruik van de checklist. Ook speelt een commerciële insteek. Kan het hebben van een beoordelingsinstrument maken dat je jezelf als coach beter in de markt kunt verkopen?

Opnieuw vraag ik me af of en hoe ik door moet gaan met dit traject. Ik besluit in ieder geval mijn afspraak na te komen en de doelstelling opnieuw scherp te formuleren. Ik stuur hen een document waarin niet alleen de doelstelling nog eens helder omschreven staat, maar ook de te volgen stappen. Ik ben benieuwd wat nu zal gebeuren. De bal ligt weer bij de coaches. Zij zullen moeten beoordelen of de checklist 'hout snijdt'. We plannen een volgende bijeenkomst voor in oktober. De dynamiek tussen de drie overgebleven scrumcoaches komt in iedere volgende bijeenkomst sterker terug. Die dynamiek laat zich kenmerken door weinig ruimte voor de inbreng van Patrick, veel interrupties en weinig aansluiting op de inbreng van de ander. De andere scrumcoaches lijken zich aan elkaar te meten. Ik heb de indruk dat de één zich opstelt als leermeester en de meest ervaren man, en dat de ander in reactie daarop probeert te pareren.

#### **Gespreksfragment over de rol van coach**

Iemand is uit zijn functie gezet als scrummaster nadat een scrumcoach een evaluatiegesprek heeft gehad met het management:

P: *"Als jij mensen coacht zou je dit eigenlijk niet moeten, kunnen beoordelen."*

Ing: *"Nee, zou je ze niet moeten beoordelen?"*

P: *"Jouw..."* (wordt geïnterrupteerd door H, het gesprek gaat daarna door elkaar heen, IV)

H: *"Nou dat ben ik toch niet met je eens."*

P: *"Een HR-traject in..."* (P is door blijven praten, H gaat luider praten, IV)

H: *"Nee, dat niet direct, maar het is wel zo dat als je literatuur leest over coaching en agile coaching dan is het wel degelijk zo, dat je als coach ook de rol en de verantwoordelijkheid hebt om ook kritisch te zijn naar de organisatie en als er mensen in de organisatie zitten die zich niet coöperatief opstellen, dat je daar als coach wel degelijk een signaal af kan geven."*

Ing: "Ja en dan is het een signaalfunctie? En omdat de organisatie daar zo acuut op reageert en jou eigenlijk nodig heeft om dat uit te spreken, dat je daardoor in een ingewikkelde positie terecht komt. Ook voor andere mensen die gecoacht worden, denk ik dan."

P: "Ja!"

Later in het gesprek:

L: "Weet je wat lastig is in..., het laat zich ook in verschillende coaches..., nee verschillen tussen coaches, wat je ook hier hebt. Mensen zijn allemaal verschillend. Als je ook hier gaat toetsen op menselijke en social skills zou je per ieder teamlid net iets anders uitkomen, andere waardes, vergelijkbaar als je ons alle drie zou vergelijken onder elkaar dan hebben we alle drie onze eigen stijl, alle drie kennis van scrum en zelfs daar zijn nog wel meningsverschillen over van wat nu goed is, we zijn absoluut onderling uitwisselbaar maar hebben alle drie een andere dynamiek naar het team te brengen. Dat kun je niet goed of slecht noemen. Ik denk dat ieder iets anders mee naar het team brengt. Ik denk niet dat wij..., al zet je nog vijf coaches ernaast. Met vijf coaches ernaast heb je een nog groter probleem want ik heb nog nooit..., er is geen standaard coach omdat we zo op die softe factor zitten als coaches."

H: "Maar ik denk wel dat er een verschil is tussen de invloed van jou als coach en hoe de mensen in het team als individuen daarmee omgaan."

L: "Ja natuurlijk, je laat iets achter, je maakt een imprint van jezelf als coach op het team. Of je dat nou bewust of onbewust doet, dat doe je gewoon. Op het moment dat een andere coach het team overpakt dan laat-ie weer andere prints achter."

H: "Zeker!"

L: "Het zijn altijd toevoegingen of af..., het is maar hoe je het bekijkt..., eh..." (wordt geïnterrumped door H, IV)

H: "En dat niet alleen. Je..., als..., als coach geef jij in principe naar het hele team toe, maar misschien wel intensiever naar een product-owner en scrummaster en daarna nog een keer naar de individuele development teamleden, geef jij..., straal je iets uit als coach en dat wordt opnieuw door die individuen, eh..., individueel anders opgepakt."

L: "Ja."

H: "En dan..." (wordt geïnterrumped door L, IV)

L: "Maar ik denk niet dat het meetbaar wordt. Dat moet je..., daarom moet je ook oppassen met bepaalde vragen. Ik kijk als je samenwerking in een bepaalde vraagstelling hierin, want sommige dingen zijn zo absoluut niet meetbaar."

H: "Hmm" (instemmend geluid, IV)

Ing: "Het is alleen maar beleving?"

H: "Precies!"

L: "Ik heb eens een keer bij sessies gezeten waar ik niet eens mijn mond heb opengedaan, bij wijze van spreken in een hoekje zat en zo maar zat te luisteren, en toen die sessie..., één keer een vraag gesteld, één keer een opmerking gemaakt of één keer vreemd gekeken en aan het eind van de sessie zeiden mensen: 'Zo dat was een goede sessie, dank je wel voor je input.'" (gelach, IV)

H: "Meer je mond houden, misschien is dat het."

### Eerste gespreksfragment als voorbeeld van de dynamiek

Lucas vraagt naar het doel van de bijeenkomst:

L: "Wat is het verdere doel van deze..., eh..., beetje eh nee..., we hebben het hier over, over of dit werkbaar is?" (verwijst naar checklist, IV)

Ing: "Ja, het is eigenlijk even bedoeld om te kijken, waar staan we nu en kunnen we er de komende tijd iets mee gaan doen, zodat we eens wat kunnen eh..., feedback krijgen op 'Is dit nou wat?' Dat is eigenlijk..., dat zou mijn vraag zijn."

L: "Nou ik..., eh..., ik ben er voorstander van, één gevaar of niet zozeer gevaar maar waar je goed over na moet denken, als je scores gaat doen, dat is zeer interessant..." (wordt geïnterrumped door H, IV)

H: "Ik weet waar je heen wilt!" (L is door blijven praten maar is niet meer verstaanbaar, IV)

L: "...waar meet je aan af, waaraan en hoe? Wat is een succesfactor en wat niet? Want als je op al deze (wijst op checklist, IV) hier onder eentjes staan, onder team..." (wordt geïnterrumped door H, IV)

H: "Nou, dat moet je dus niet doen, je moet ze niet cumuleren!"

L: "Nee!"

H: "Er zijn twee dingen en ik denk dat je daar ook heen wil. Eén, je moet ze niet cumuleren. Het zijn echt losse onderdelen, want 1 heeft er, staan er bij wijze van spreken 10, ander staan er 15. Dan heb je al een ongelijke score dus dat moet je al helemaal niet doen. En per definitie geen van deze informatie, zeker niet van onszelf uit, naar management toe. Het mag, vind ik, niet gebruikt worden als tool voor een afdelingsmanager van... 'Hé!'"

L: "Hij scoort laag dus..." (wordt geïnterrumped door H, IV)

H: "Precies!"  
 L: "Nee, daar moet je voor oppassen."  
 Ing: "Ja dat is..." (wordt geïnterrupteerd door H, IV)  
 H: "Misschien in samengevatte vorm, dat zou eventueel kunnen, want communicatie met lijnmanagement is niet verkeerd, niet vanuit coaching maar vanuit scrummaster/product-owner. Maar niet hiermee want dat is een soort rapportcijfer wat je afgeeft en dan krijgt zo'n lijnmanager ... 'Oh, hier moet ik wat mee', en als-ie dan niet precies agile denkt, kan-ie wel eens verkeerde dingen doen."  
 Ing: "Ja, dan wordt de score ook naar hē. Dan wordt het al heel snel beoordelen."  
 H: "Het is zo subjectief, het is zo subjectief." (praten door elkaar, de telefoon van Lucas gaat, IV)  
 L: "...dan gebeurt hetzelfde. Ik moet even opnemen, ..., maar daar moet je voor oppassen en dat ben ik absoluut met je eens, dat moet je echt niet aan managers geven." (L neemt de telefoon op, IV)

## Tweede gespreksfragment als voorbeeld van de dynamiek

Lucas introduceert het thema dat een team tevreden kan zijn maar een slecht resultaat oplevert:  
 Ing: "Zeg nog eens, wat zie jij gebeuren?"  
 L: "Dat mensen toch allemaal op een eigen eilandje zitten. Ook al doen ze alles wat binnen scrum valt. Ik heb nu zo'n team waar ik echt even op moet gaan rammen. En dan denk ik van..., ja oké dus. Dat is een team dat geen retrospectives meer houdt."  
 Ing: "Want?"  
 L: "Nou, vervalt iedere keer in dezelfde sleur. Dan denk ik... 'Oh!' Ik was er overtuigd van dat ze gewoon netjes retrospectives houden, die stonden netjes in de agenda. Blijkbaar doen ze iedere keer een riedeltje dus ze doen wel alle scrum..." (wordt geïnterrupteerd door H, IV)  
 H: "Jij was er niet bij?"  
 L: "Nee. Ze doen wel alle dingen, misschien kan het aan de vakanties liggen, maar ze doen wel alle dingen, maar ze doen ze maar omdat ze ze moeten doen. Dus als ze deze aanvinken 'Hou je retrospectives? Ja! Maar zijn ze zinvol? Nee!'"  
 H: "Ze zijn niet overtuigd van de kracht van events."  
 L: "Maar ze werken wel goed samen en ze liggen wel op schema en ze zijn wel communicatief onder elkaar en de teamgeest is hartstikke leuk. Interessant hè!"  
 Ing: "Dus?"  
 L: "Ja."  
 P: "Het gaat ja..." (P kan zijn zin niet afmaken, L begint opnieuw te praten, IV)

## Gespreksfragment als voorbeeld van de discussie over de vragenlijst

H: "Die expliciete vraag heb ik gehad van Anne. Dat begon er eigenlijk mee dat wij als coaches iets meer hebben als verantwoordelijkheden, activiteiten, dan puur alleen richting het scrumteam. Maar ook het verzoek gehad van Anne dat verwacht ze van ons, dat wij 'lean' denken en allerlei dingen naar boven halen die in de omgeving van de organisatie niet lekker lopen."  
 Ing: "Een signalerende rol hè!"  
 H: "Een signalerende rol!"  
 L: "Maar wat wel heel lastig is..., want ik weet dat het management dat ook draagt en er enthousiast over is en zijn best doet om het goed te krijgen. Dus je kan niet met de vinger wijzen en zeggen, in dit geval van... 'Anne hij doet niet mee!', want dat is niet het geval namelijk."  
 Ing: "Dus nee, soms is het..." (wordt geïnterrupteerd door L, IV)  
 L: "Nee, als ik kon slaan dan deed ik het, maar ik kan niet slaan. Ik zou niet weten waarom?"  
 H: "Ja, dan ga je diep" (wordt geïnterrupteerd door L, IV)  
 L: "Nee, we gaan er te diep in, maar als je..., even terug helemaal van waar we kwamen..., als je die vragenlijst op het team loslaat, dan zal het team op sommige punten goed scoren en op sommige punten ook niet beter kunnen scoren..." (wordt geïnterrupteerd door H, IV)  
 H: "En daarom is het belangrijk dat die omgeving ook uitgewerkt wordt. Tenminste hier kunnen dan juist die negatieve effecten in komen. Wij willen wel, wij willen heel graag, motivatie is aanwezig, maar dit zijn de..., de omgeving scoort heel slecht, van de medewerking..." (wordt geïnterrupteerd door L, IV)  
 L: "De retrospectives zoals ze nu worden gehouden, welk spelletje je ook doet, je komt niet verder dan het niveau waar je nu zit. Dus er moet verdieping worden aangebracht. Ik zou bijna, nu ik er zo over nadenk, ik zou eigenlijk wel een retrospective willen houden met en management erbij en echt iedereen met z'n billen bloot erbij!"  
 H: "Dan neem ik ook aan dat zonder..., maar daar houdt het denk ik qua lijn..., de review is een uitstekend moment om het management de neus op de feiten te drukken. 'Jongens, we hadden dit kunnen bereiken,



*we hebben dit niet kunnen bereiken omdat keer op keer die omgeving niet aanwezig is. Want het management, de verantwoordelijke in deze, moet aanwezig zijn bij de review.”*

*L: “En daar zit nog een punt...” (wordt geïnterrumped door H, IV)*

*H: “Ja dat is het!”*

*P: “Maar even weer back to topic. Waar ben jij geïnteresseerd in? Het gaat om de samenwerking van het team? Of ben je ook geïnteresseerd in deze variabele? Dus de medewerking van het management. In hoeverre faciliteert het management? (kijkt mij aan, IV)*

*H: “Ik mag hopen dat je dit meeneemt!” (kijkt mij aan, IV)*

## 16.21 De grote intervisie

Kees Mulder is nog aan het puzzelen op het organiseren van een grote intervisie. Hij vertelt me dat hij is afgestapt van het idee van klantbetrokkenheid als thema. Belangrijker aandachtspunt op dit moment is de zoektocht van het management. Hij vraagt me mee te denken. Hij wil de scrumcoaches er ook bij betrekken.

*Ik schrijf hem: “Ha Kees, ik heb nog eens na lopen denken over de ‘grote’ intervisie in oktober/november. Belangrijkste doelstelling voor jou is het dichterbij elkaar brengen van scrumteams en management. Zorgen dat de afstand niet (te) groot wordt. Naar mijn idee betekent dat toch dat we er voor moeten gaan zorgen dat ze bij elkaar aan tafel komen te zitten en met elkaar in gesprek gaan over scrum, over de ontwikkelingen rondom scrum, hoe er tot nu toe mee omgegaan is, wat goed aan het lopen is, wat moeilijker loopt en/of waar nog vraagtekens rondom zijn, de oplossingen die inmiddels bedacht zijn, zaken die werken etc. Zorgen dat ze hierover met elkaar van gedachten wisselen. Op zo’n manier dat de perspectieven van management, scrummasters, product-owners en hoger management uitgewisseld kunnen worden en men van elkaars perspectieven op de hoogte is.*

*Ik denk dat die verbreding waardevol is en meer begrip tot stand brengt. Zo kunnen ook jij en Anne (c.q. het MT) zicht krijgen op knelpunten, oplossingen en in ieder geval nog beter maar vooral breder gevoel krijgen bij de stand van zaken. Onderling kunnen scrummasters, product-owners en management ook ervaringen uitwisselen, zodat ze tegelijkertijd van elkaar kunnen leren. Wat het zou vragen is een wisseling in subgroepen met verschillende vragen die in de subgroep besproken gaan worden. Daarna plenaire uitwisselingen en nieuwe samenstelling van subgroepen. Met een beetje puzzelen van jouw kant van tevoren, moeten effectieve subgroepen te vormen zijn. Dit is een wat andere aanpak dan ‘Open Space’, waarbij de deelnemers hun eigen thema’s/vraagstukken inbrengen en een ieder vrij is om zich aan te sluiten bij het onderwerp (en de personen) waar hij/zij het liefst van wil horen/over meepraten. Ik ben benieuwd wat het gesprek met Lucas jou daarover wijzer maakt. Door erover van hem te horen en met hem over van gedachten te wisselen is het makkelijker om een keuze te maken. Misschien is er ook een combi mogelijk. Ben benieuwd hoe Lucas daarnaar kijkt.*

*Eerst uitwisseling van de stand van zaken en de verschillende perspectieven (subgroepindeling maken gebaseerd op de rollen van scrummasters, product-owners, software development managers), uitwisseling/discussie aan kleine ronde tafel, terugkoppeling plenair van de belangrijkste conclusies. Daarna ‘Open Space’. Dan zal het in ieder geval aansluiten op datgene wat uit de perspectiefwisseling naar voren gekomen is en zijn de perspectieven breed gedeeld en is er van elkaar geleerd in de subgroepen. Vraagt nog nader nadenken over de juiste vragen voor in de subgroep. Het zijn maar gedachten. Het laat me niet los, te meer omdat ik denk dat het best een belangrijke bijeenkomst is, waar je zoveel mogelijk uit moet zien te halen. Enfin, dat hoeft ik jou niet te vertellen ☺.”*

Kees antwoordt: *“Ingeborg, bedankt voor deze gedachtenspelsels. Je hebt goed verwoord wat de vraagstelling is en de uitdaging waar we voor staan.”* Kees heeft een week later een afspraak met de scrumcoaches en zal het met hen bespreken. Ook staat een heisessie met het MT van Cluster 1 voor de deur in het kader van het INK en ongetwijfeld zal dat ook weer input opleveren, zo verwacht hij.

## 16.22 Emma en Simon

Ik hoor van Kees dat een zekere Emma contact met hem gezocht heeft. Emma is software development manager van Cluster 4. Dit cluster heeft besloten om het meeste ontwikkelwerk naar Roemenië over te brengen. Emma heeft contact gezocht met Kees om ervaringen uit te wisselen en Kees denkt dat het ook voor mij interessant kan zijn om met haar te praten. Ik besluit met haar en met één van haar releasemanagers (Simon) te praten. De releasemanager is immers degene die het

meeste contact heeft met de collega's in Roemenië, stel ik mij zo voor. Het gesprek met Emma en Simon vindt plaats op een dag eind september 2013.

Emma werkt nog maar kort voor Centric. Ze verbaast zich over het gebrek aan samenwerking tussen de verschillende clusters. Ze moet er steeds zelf actief achteraan. Emma ervaart in haar eigen cluster drie probleemgebieden in het werken op afstand:

1. Ten eerste is de kortdurende gezamenlijke probleemoplossing bij onverwacht opgedoken issues moeilijk. Even de koppen bij elkaar steken, even samen rond de tafel zitten om samen naar een probleem of issue te kijken is moeilijk realiseerbaar. Hoe goed de hulpmiddelen ook zijn (bijvoorbeeld de video conference room). Bij samenwerken op afstand lijkt de neiging om eerst zelf aan te modderen groter dan onmiddellijk het contact met een collega te zoeken om samen even te kijken. Ze zegt erover: *"We hebben een issue, dan kan je de hele dag thuis gaan zitten aanmodderen en uitzoeken, je komt er niet uit, en wat blijkt dan? De volgende ochtend ga je even met zijn tweeën zitten, ga je even een whiteboard erbij pakken. En hoe je je best ook doet, met het team is..., dat lukt gewoon niet."*
2. Ten tweede de taalbarrière. De Engelse taal blijkt bij veel medewerkers onvoldoende. Dat is zowel verbaal als schriftelijk.
3. Ten derde kennis van het domein. De producten van één onderdeel uit het Cluster hebben betrekking op zeer complexe materie. Kennis krijg je niet zomaar en alle kennis is in het Nederlands. De materie is zo complex dat wijzigingen erom vragen door iemand met veel domeinkennis te worden behandeld en zelfs die persoon moet daar dan uitgebreid op studeren. Daar zitten twee kanten aan:
  - a) Enerzijds het probleem van de overdraagbaarheid aan de ontwikkelaars in Iasi.
  - b) Anderzijds het feit dat het proces bij wijzigingen moeilijk agile aangepakt kan worden.

Cluster 4 werkt tot nu toe met één scrumproject. Maar eigenlijk ziet Emma drie elementen uit de scrummethodiek die voor ieder ontwikkelproject, los van welke ontwikkelmethodiek dan ook van belang zijn. Deze drie elementen worden daarom nu ook ingevoerd binnen de andere projecten van Cluster 4. Het gaat dan om:

1. de daily stand-up (korte lijnen en voortdurend met elkaar in contact staan)
2. de retrospective (brown paper) (evalueren en lessen trekken)
3. de kick-off ("Waar staan we als team voor? Begrijpen we waar het over gaat en waarom dit belangrijk is?")

In een later stadium werk ik de input die Emma gegeven heeft uit en leg het naast de input van andere software development managers die ik gesproken heb.

Simon is sinds kort releasemanager voor de applicaties die in samenwerking met de Roemeense collega's in Iasi ontwikkeld en onderhouden worden. Hij deelt de functie met Dumitru, zijn Roemeense collega in Iasi. Er is geen hiërarchische verhouding tussen beiden, ze zijn volledig gelijkwaardig. Simon zegt: *"Als de één zegt dat het goed is, zal de ander niet overrulen."* Met Dumitru heeft hij een open relatie. Ze communiceren dagelijks met elkaar, via de video conference of door te chatten. Ze gebruiken nog geen scrummethodiek, maar denken daar wel aan. In scrum zitten naar het idee van Simon zaken die juist in een gedistribueerd team goed kunnen werken. Hij zegt: *"...omdat je mensen dwingt om te communiceren!"* De factoren die hij noemt als zijnde kritisch voor het samenwerken op afstand komen overeen met wat ik al eerder gehoord heb.

## 16.23 Pas op de plaats

Het wordt eind september 2013 in mijn beleving tijd om de resultaten van de gesprekken naast elkaar te leggen. Ik heb negenentwintig gesprekken gevoerd, twintig met scrumteamleden (scrummasters, product-owners en development teamleden) en negen met managers. Wat is de rode draad? Zit er wel een rode draad in? Wat beleven ze als kritische factoren in het samenwerken op afstand? Hoe ervaren ze scrum in dat proces van werken op afstand?

1. Overwegingen over Project 1

Met het gedistribueerde scrumteam van Project 1 wil ik aan de slag rondom het thema 'samenwerken op afstand'. Het team is nu bijna één jaar samen aan het werk, de leden die ik gesproken heb, zijn ambitieus en willen leren. Ik heb ze allemaal gesproken. De resultaten van die gesprekken wil ik aan ze terugkoppelen en gezamenlijk bespreken. De retrospective lijkt me daarvoor de meest aangewezen scrumevent. Ik ben heel benieuwd of op die manier de retrospective ook helemaal toe te spitsen is op het samenwerkingsproces. Of het lerend karakter van de retrospective op die manier benut kan worden. En ook: hoe zal dat gaan, een gedistribueerde bijeenkomst over het samenwerkingsproces? Werkt dat met behulp van video conferencing?

2. Overwegingen over de intervisietrajecten

De intervisietrajecten lopen en worden goed bezocht. De deelnemers ervaren de bijeenkomsten als nuttig en interessant. Kees speelt hierin als facilitator en aanjager voor het uitwisselen van ervaringen en het hameren op de kansen/mogelijkheden om van elkaar te leren een grote rol.

3. Overwegingen over de scrumcoaches

Het traject met de scrumcoaches roept grote twijfel op. Mijn bedoeling was om samen met de coaches te onderzoeken wat er voor nodig is om het samenwerkingsproces binnen scrum effectief te laten zijn. Dat is niet van de grond gekomen. Tijdens de eerste twee bijeenkomsten zijn interessante thema's over tafel gekomen. Maar veel input lijkt 'boekenwijsheid' en 'theorie'. Misschien is mijn doelstelling niet realistisch geweest. De opdracht voor de scrumcoaches (zoals geformuleerd door Anne en Kees) is om scrum volgens het boekje in te voeren. Ze zijn min of meer verantwoordelijk gemaakt voor succesvolle implementatie. Hebben de scrumcoaches voldoende ervaring in het coachen van gedistribueerde teams? Is het voor hen niet ook nieuw? Zijn zij niet, net als de teamleden, aan het ontdekken? Toch vertellen ze de teams en elkaar hoe het moet. Is dat boekenwijsheid?

In de laatste bijeenkomsten komt het op me over als dat er sprake is van een krachtmeting. De zoektocht naar de eigen rol als coach is impliciet gebleven. De tweede bijeenkomst (waar Bernadette nog bij is) evalueer ik als de meest vruchtbare. Misschien omdat Bernadette expliciet is over haar eigen onervarenheid als coach en omdat ze de bijeenkomst daadwerkelijk aangrijpt als een manier om te leren en ervaringen uit te wisselen.

Tijdens de bijeenkomsten voel ik mezelf in een spagaat zitten. Ik heb niet de positie van procesbegeleider. Maar ik zie hoe blokkerend het groepsproces op de inhoud uitwerkt. Ik voel me niet bij machte om in te grijpen. De derde en vierde bijeenkomst overheerst bij mij onzekerheid over wat te doen.

Het is me niet gelukt om samen met de coaches een model te ontwikkelen om een scrumteam te helpen het eigen samenwerkingsproces te evalueren. We hebben wel een checklist gemaakt, maar er ligt nu een intentie om die checklist zelf te gaan gebruiken als instrument om de teams te beoordelen. Om als coach beter te kunnen duiden waar het in het team aan schort en welk soort ondersteuning het team nodig heeft. Hoe zal dit verder gaan?

## 17 DERDE FASE

### Oktober 2013 tot en met november 2014

#### 17.1 Algemeen

In deze fase van mijn zoektocht wil ik scrumteams actiever betrekken. Door alles wat ik tot nu toe te weten ben gekomen, kriebelt het om met hen aan de slag te gaan en samen op zoek te gaan. Daarbij borduur ik voort op gedachten over de retrospective die me niet loslaten. Kijkend naar de kritische factoren, gecombineerd met wat ik inmiddels van scrum gehoord en gezien heb, vraag ik me steeds meer af *óf* en *hóe* het, in mijn ogen helpend potentieel van de retrospective beter benut kan worden. Bij uitstek de retrospective lijkt me *hèt* aangewezen scrumevent om samen te werken aan het samenwerken op afstand. Kan het lerend karakter van de retrospective benut worden om te sturen op de kritische factoren openheid, durven communiceren over ‘lastige’ zaken en jezelf durven zijn? Ik ga aan de slag met het scrumteam van Project 1. We hebben (verspreid over de maanden) drie retrospectives; één retrospective om de resultaten van de interviews aan hen terug te koppelen, één retrospective rondom openheid en één retrospective rondom feedback.

In februari 2014 ga ik aan de slag met het team van Project 2. Ik woon een demo bij en een retrospective. Ik heb met de leden van het scrumteam een interviewronde. In juni koppel ik de resultaten van de interviews in een retrospective terug. In diezelfde retrospective gaan we aan de slag met openheid.

In maart 2014 krijg ik de vraag om mee te kijken bij een gedistribueerd scrumteam van Cluster 2. Het team draait slecht, er is veel onrust. In april woon ik twee bijeenkomsten bij van dit scrumteam. Ik maak kennis met de scrumteamleden en interview hen. Ook heb ik gesprekken met het management rondom dit team. De casus loopt na november 2014 door.

De gesprekken met Kees blijven door de tijd heen lopen. We hebben contact over het intervisie-traject en Kees houdt me op de hoogte van ontwikkelingen. In mei organiseer ik een intervisie voor de scrummasters van gedistribueerde teams. De inmiddels opgedane ervaringen worden met elkaar gedeeld. En ik grijp de gelegenheid aan om met hen te kijken naar het thema ‘cultuurverschillen’. Datzelfde doe ik in Oostkamp in België. In augustus 2014 zitten Kees en ik bij elkaar om een pas op de plaats te maken en terug te kijken naar de afgelopen 2 jaar. Het traject met de scrumcoaches strandt in oktober 2013. Met Patrick heb ik nog twee gesprekken. We kijken samen terug naar het traject met de checklist. Wat is er precies gebeurd? Waar is het op gestrand?

#### 17.2 Oktober 2013

Via Kees heb ik gehoord over een gedistribueerd scrumteam dat voor de zomer is gestart. Volgens Kees is de scrummaster (Olivier) een man met een duidelijk beeld over hoe hij het in wil steken. Via Kees leg ik contact met hem. In oktober praat ik met Olivier en Matthijs, zijn (software development) manager. Ze leggen het voor aan het team. Ook die staan er open voor om mee te doen. Matthijs kondigt mijn komst in de daily stand-up officieel aan.

##### Bericht naar het team

Van: van der Laan, Matthijs  
Verzonden: woensdag 16 oktober 2013 9:16  
Aan: CC: i.vandepoel@hetnet.nl  
Onderwerp: Project 2 and Ingeborg

Good morning,

Recently we've been asked by Ingeborg Vandepoel whether she can use Project 2 one of her cases for a research she is working on. We agreed. Some of you might have met Ingeborg before, since she has been involved in many trainings within Centric for quite some time now.

For this research she will attend several project meetings (daily scrum, demo, etc.) and she would like to have an interview with the team members of approximately 30 minutes. To start with, she will attend the daily scrum next Tuesday (22<sup>th</sup>). The information she will get from these sessions will be made anonymous. Ingeborg will introduce herself, explain her research and inform you about when and where she would like to plan the interviews.

Tijdens de daily scrum ontmoet ik de teamleden van Project 2. We zitten in de VC room in Gouda. Drie teamleden zitten in Iasi, drie teamleden in Gouda. Ik vertel wat over mezelf en licht mijn onderzoek toe. Iedereen luistert aandachtig. Het is een eerste kennismaking.

## 17.3 Ontwikkelingen in Oostkamp

Ik ga nog een keer naar Oostkamp. Guido Desmet en ik hebben de afgelopen periode zo nu en dan mailcontact gehad, waardoor ik weet dat al het ontwikkelwerk naar Iasi is gegaan. In Oostkamp blijft het analysewerk en productmanagement maar verder niets. Ik ben benieuwd naar de beweegredenen. Hij vertelt dat het co-ontwikkelen slecht uit de verf kwam. Bij de mensen in België was veel weerstand.

Hij zegt: *“In de tussenfase kon je merken dat een aantal mensen hier geen baat meer had bij dat het team succesvol was, wat het natuurlijk wel erg moeilijk maakte, ook voor de mensen in Roemenië.”* Hij vertelt dat hij in aanvang heel huiverig was om het vertrek van mensen in België. Hij zegt: *“In het begin teveel vasthouden aan het vertrouwde, de mensen die je kent.”* Daarom durfde hij niet snel de boel over te dragen naar Roemenië.

Uiteindelijk zijn de mensen in Oostkamp uit zichzelf vertrokken. En nu blijkt het eigenlijk heel goed te gaan. Met de gescheiden teams, zoals het nu werkt, werkt het ‘t best van allemaal. Maar de tussenfase is naar zijn idee absoluut belangrijk om de business kennis en domeinkennis over te brengen. Alleen heeft hij ook ontdekt dat het belangrijk is om die fase kort te houden en er ook op te sturen om die fase kort te houden.

Hij heeft veel energie gestoken in de relatie met de mensen in Iasi. Dat heeft hij naar zijn idee in het begin te weinig gedaan. Hij zegt daarover: *“Dat heb ik in het begin te weinig gedaan, maar uiteindelijk echt geïnvesteerd, voldoende geïnvesteerd in die relatie. Want heel veel zaken wat onder de radar bleef was omdat ik een paar dingen gewoon niet wist. Terwijl nu, als er ook maar iets gebeurt, weet ik het binnen tien seconden bij wijze van spreken.”*

Als ik hem vraag wat de dingen zijn die hij gedaan heeft om te investeren in de relatie noemt hij een paar dingen. Hij heeft heel veel individuele gesprekken gevoerd, is veel in Iasi geweest, heeft gezorgd dat de mensen daar gehoord werden en dat er ook iets gedaan werd met wat ze aangaven en heeft heel veel informele dingen met ze gedaan buiten het werk om. Wat ook belangrijk is, in zijn beleving, is dat hij nooit overhaaste conclusies getrokken heeft uit de verhalen die hem verteld werden. Hij vertelt hoe hij dat aanpakte: *“Het gaat niet goed daar en dan ‘Oké, ik heb het gehoord, ik neem het mee naar België en ga daar eens luisteren.’”*

Ik leg aan Guido voor wat ik tot nu toe als rode draad gevonden heb. Ik ben benieuwd of hij de factor ‘openheid’ herkent als kritische factor en hoe hij daarnaar kijkt. Hij herkent het 100%. Dat als je schroom hebt of terughoudend bent in het delen van je mening en gedachten, dat dat een enorme complicerende factor is. Hij voegt er een paar interessante zaken aan toe. Allereerst zegt hij dat je mensen in het team nodig hebt die verbindingen leggen en die van zichzelf open zijn. Ook zegt hij dat je eerst aan de relatie moet werken en dat dan pas mensen over hun schroom heen zullen stappen en open durven zijn. En die relatie moet je vrij snel bouwen!

Respectvol zijn is ook belangrijk. Anders gebruik je mensen enkel als werkvolk. Dat gaat op de lange termijn niet werken, zo zegt hij. Zeker niet omdat je op zoek bent naar mensen die een lange termijn relatie met je aan willen gaan. Het gaat immers om een product dat van release naar release

gebouwd wordt. Geen kortstondige app. *“Dan kom je ermee weg”,* zegt hij, *“zonder veel te investeren!”* In het begin is het allemaal niet zo nodig. Dan is het nog spannend en zijn mensen gemotiveerd. Daarna komen er van die kleine dingen die missen. Hij vergelijkt het met een partnerrelatie. Hij zegt: *“Ik denk dat dat met iedere relatie zo is. In het begin tolereer je heel veel zaken maar op een gegeven moment ga je je toch ergeren aan de sokken onder het bed!”*

De retro kan dan helpend zijn. Als scrummaster kun je dit event aangrijpen om mensen te helpen om te komen met de dingen die ze anders alleen tegen jou zouden zeggen. In het begin gaat het vaak om puur praktische zaken. Maar op enig moment komt toch ter sprake wat iemand niet zo prettig vindt. En dan is het interessant om met elkaar te gaan kijken naar hoe gaan we daar dan mee om. Hoe zou jij willen dat je benaderd wordt? Dat uitwisselen is nuttig. Zo leer je elkaar ook beter kennen. En het geeft bewustwording dat mensen verschillend zijn. Het is belangrijk om niet te pushen. Er moeten eerst relaties binnen dat team ontstaan zijn. Anders is het te gekunsteld, vindt Guido. Hij vindt het verstandiger om ‘eerst op restaurant te gaan’, daar hoor je de echte verhalen. Je moet eerst over dat punt heen zijn!

## 17.4 Vijfde bijeenkomst met de scrumcoaches

Op 22 oktober heb ik een vijfde bijeenkomst met de scrumcoaches. We hebben de laatste versie van de checklist voor ons neus. Hidde heeft die aangepast en rondgemaild. Ik besluit de rol van gespreksleider op me te nemen. En begin de bijeenkomst met te vragen naar ieders doelstelling voor deze bijeenkomst. Er blijkt een gezamenlijke doelstelling te zijn; een klap geven op de checklist zodat deze daarna in de praktijk getoetst kan worden. Het is een verrassend constructieve bijeenkomst. We lopen punt voor punt door. Op sommige punten is wat discussie, eigenlijk vooral over de formulering. Patrick is deze keer nadrukkelijk aanwezig. Serieus en zorgvuldig bekijkt hij punt voor punt. Hij is kritisch en vasthoudend. Hidde typt mee en past aan. Lucas denkt mee. Er worden grapjes gemaakt en de sfeer is goed. Op enig moment laait de discussie over het gebruik van de checklist weer even op. Het lijkt erop dat Hidde de checklist toch als coach wil gebruiken. En niet als praatpapier voor het team. Patrick reageert daarop en herhaalt de doelstelling van het praatpapier. Hidde en Lucas reageren niet en laten de discussie lopen. Ik moet de bijeenkomst helaas eerder verlaten. Voor mijn vertrek vraag ik hen of we de aangepaste lijst kunnen gaan uitproberen. Ik krijg geen duidelijk antwoord. Eind oktober ontvang ik de nieuwste versie en geeft Hidde aan dat er getoetst gaat worden. Daarna is er radiostilte.

### Mail over de checklist naar aanleiding van de vijfde bijeenkomst

**Van:** Smit, Hidde  
**Verzonden:** donderdag 31 oktober 2013 13:16  
**Aan:** Vandepoel, Ingeborg  
**CC:** Lucas, Lolkema; de Groot, Patrick  
**Onderwerp:** RE: Checklist

Hey Ingeborg,  
Hierbij dan de meest recente versie (v 0.8).  
Zodra er bevindingen zijn hoor je het van mij/ons en waar nodig passen we de checklist hierop aan.  
Hidde

Ik begrijp niet hoe het kan dat deze vijfde bijeenkomst zo constructief is geweest. De sfeer en de dynamiek waren totaal anders. Ik vraag me ook af hoe en of de checklist gebruikt gaat worden? Eigen gebruik, als coach? Als praatpapier voor het team? De discussie erover is onder tafel terecht gekomen. Ik besluit af te wachten en geen verdere actie te ondernemen.

## 17.5 Cluster 2

Begin november hoor ik dat Floris Bos in Cluster 2 met een nieuw gedistribueerd project is begonnen. Voor mijn onderzoek zou dit heel interessant kunnen zijn. Ik neem contact op met Floris.

### Mail aan Floris Bos

**Van:** Vandepoel, Ingeborg [mailto:i.vandepoel@hetnet.nl]

**Verzonden:** zondag 3 november 2013 13:48

**Aan:** Bos, Floris

**Onderwerp:** benieuwd

Ha Floris,

Ik hoorde van de week van Karim (CEO Centric, IV) dat je voor Cluster 2 bezig bent om rondom een nieuw product een project op te tuigen waarin je opnieuw zult gaan samenwerken met de Roemeense collega's in lasi. Los van al je eerdere ervaringen, heb je inmiddels ook twee jaar ervaring met het samenwerken met lasi in dergelijke trajecten. Vanuit het perspectief van mijn onderzoek maakt dat me razend benieuwd naar hoe je het nu van plan bent om aan te pakken. Wat je inzichten van de afgelopen twee jaar zijn en welke keuzes je daaruit voortvloeiend maakt voor dit nieuwe project. Graag zou ik je daarover horen. Zie je kans binnenkort om elkaar even te spreken?

Ik zou het ontzettend op prijs stellen te meer daar ik me realiseer dat je erg druk bent.

Ik ben a.s. dinsdagmiddag 5 november in Gouda. Wellicht is dat een mogelijkheid.

Met veel groeten

Ingeborg

Hij reageert onmiddellijk en nodigt me uit voor een gesprek. Ook nodigt hij me uit om de Roemeense collega's te ontmoeten. Ze zijn over uit lasi voor hun eerste training. Een paar dagen later zitten we samen. Floris benadrukt dat dit een andere situatie is dan bij zijn voorgaande project. Het gaat nu om co-ontwikkeling. De Roemeense collega's zullen een integraal deel van het team zijn. Het gaat om lange termijn productontwikkeling. Hij vertelt dat de mensen in Nederland daar in aanvang niet blij mee waren. Hij vertelt: *"Het wordt ingewikkelder, zeggen ze. 'We hebben nu een team dat redelijk functioneert, het geeft verstoring!' Ja, dat willen ze niet. En eh..., er is natuurlijk op dat moment veel onzekerheid en die onzekerheid vertaalt zich in er geen vertrouwen in hebben dat het gaat werken."* Mogelijk speelt de angst voor verlies van banen een rol. Maar Floris denkt niet dat dat nodig is. Hij zegt: *"Je hebt hier gewoon mensen nodig die de business kennen, die weten hoe het met functionaliteit zit, wat er gevraagd wordt, die nieuwe regelgeving kunnen vertalen en dergelijke."* Ik vraag hem of hij nog nieuwe 'lessen' geleerd heeft het afgelopen jaar in het contact met lasi. Hij geeft aan dat er in zijn denkbeelden niets veranderd is. Dan toets ik bij hem mijn bevindingen tot nu toe. Ik vraag of hij het belang herkent van openheid, je durven uiten in het team en feedback geven. Floris herkent het, maar richt zich in zijn antwoord volledig op de Roemeense collega's.

Hij antwoordt: *"Ja, helemaal! Het eerste project wat ik deed daar eh..., daar kon je merken in het begin dat ze zoekende waren, onzeker waren van 'Wat kan ik nou wel zeggen? Wat kan ik nou niet zeggen?' En daar hebben we veel aandacht in het begin aan besteed van 'Joh, laat ons nou horen, want wij zitten hier niet als baasjes!' Ik heb ze letterlijk gezegd van 'Je mag tegen mij zeggen, Floris je doet het helemaal niet goed! Dat hoor ik het liefste, want dan weet ik dat jullie meedenken en dan kunnen we gaan praten over. Goed, wat zijn dan je ideeën en wat denk je wat we niet goed doen? Dan kunnen we eens kijken of we daar iets mee kunnen!' Binnen twee maanden kwamen ze al met voorstellen van 'Joh, dit zit niet goed, dit zouden we liever anders willen!' Ik heb daar zelf toen bewust veel energie in gestoken omdat ik eh..., vooral ook omdat ik merkte dat die mensen gewoon technisch heel goed waren."*

Ook de factor 'relatie bouwen' herkent hij. Hij ziet dat als een cultureel verschil. Er ontstaat het volgende gesprek tussen ons:

F: *"In Nederland is het om vijf uur afgelopen. Wij moesten echt moeite doen in deze groep om mensen te vinden die met ze 's avonds mee willen hapje eten, want dat willen ze eigenlijk niet. Die willen naar huis toe. En om er een dagje mee uit te gaan, nou dat is echt een..., is heel moeilijk geweest. Om mensen te vinden waar ze mee gaan samenwerken om daar..."*

Ing: *"Die daar in wilde investeren?"*

F: *"Die wilde dat niet investeren. De weerstand in Nederland is daar heel groot. Omdat de scheiding tussen werk en privé is hier heel strak. In andere landen, ik heb dat ook gezien in Amerika en in Roemenië is dat ook, daar gaat dat veel vloeiender in elkaar over. Die Roemenen, zo'n ontwikkelteam, dat wordt een clubje vrienden, dat wordt bijna, bijna wordt dat familie van elkaar. En die doen buiten werk ook van alles samen, gaan samen voetballen en dit en dat. En daar komt dat aspect vandaan wat jij net zei, die Roemenen vinden het wel heel plezierig om dat uit te bouwen, ook een stukje naar ons toe. Die zien ons ook meer als deel van het team. Je moet dus inderdaad een beetje vrienden worden. Het werkt alleen maar als je aan de Nederlandse kant mensen hebt die het ook leuk vinden om met de Roemenen samen te doen, om daar ook een band mee te krijgen. In Nederland zien wij die relatiekant veel zakelijker en voor hun is het meer dan alleen zakelijk."*

Ing: *"Denk jij dat het ook effect heeft op het samenwerken als je ook een hechtere relatie hebt?"*

F: *"Jawel, zeker! Zeker wel! Want je hebt.. omdat het minder individueel is, je krijgt meer dat collectieve aspect erin. Voor hun is er een veel hogere drempel om een collega een probleem te bezorgen. Zij voelen zich veel meer verplicht om samen iets voor elkaar te krijgen. Ja, dat is sterker gewoon aan die kant."*

We komen te praten over scrum. Ik vraag hoe hij naar de rol van scrummaster kijkt.

Hij zegt: *"Ik merk dat, afhankelijk van met wie je praat, ze daar allemaal een beetje een eigen invulling van hebben. Praat je met een Lucas, die zegt dat een scrummaster alleen maar het proces hoeft te begeleiden, niet eens kennis hoeft te hebben. Praat je met mensen uit de praktijk, bijvoorbeeld Guido, toch wel heel handig als die scrummaster weet wat het product is, et cetera. Scrumcoaches zijn wat theoretisch in de weer. In de praktijk gebeuren andere dingen dan zij zeggen: 'Trek je niks van de scrumcoach aan want dit is de goeie manier!' Dus er lijkt ook wel wat extremisme in de scrumbeweging!"*

Floris heeft nog geen ervaring opgebouwd met scrum. Wel met kort-cyclische werken, maar niet met echte scrummethodiek. De daily stand-up vindt hij heel belangrijk. Maar hij heeft ook vraagtekens.

Hij licht toe: *"Die hele frequente communicatie! Dat is het allerbelangrijkste wat we erin moeten doen, want je hebt één team wat over twee locaties verdeeld is en die communicatie is essentieel om het team te laten functioneren. Dus er zullen op dagelijkse basis contacten plaatsvinden."*

En even later: *"Ik zie scrummen als het metselen. Maar je kunt pas gaan metselen als je een fundering gelegd hebt. Wij waren eigenlijk van mening dat je dus, je moet eerst een stuk onderlaag van de software maken die onder de motorkap zit en die je niet ziet, functionaliteit, bouwstenen of dingen in de software die je regelmatig nodig hebt. De infrastructuur zeg maar. Scrum richt zich primair op functionaliteit voor de eindgebruiker."*

Na ons gesprek ontmoet ik de Roemeense collega's. Ik spreek ook met Maartje, release manager. We kennen elkaar van eerdere momenten. Zij is druk met het bezoek van de Roemeense collega's en stopt veel energie in het bouwen van een relatie met hen. Ze heeft veel vrije tijd geïnvesteerd deze week. Maartje vindt de Roemeense collega's enthousiast en kundig. Helemaal van een leien dakje loopt het niet. Er is spanning rondom de Roemeense teamleider en rondom de Nederlandse collega's. Ten aanzien van de spanning rondom de Roemeense teamleider vertelt ze het volgende.

M: *"En er zit een teamleider op waarvan ik het idee heb, die moeten we heel erg sturen, want die heeft heel veel leuke ideeën en we hebben hem net verteld, 'Je gaat mee, go with the flow. Er staat over twee weken een release uit te leveren en die shit moet weg!' Maar daar hebben we nog wel een issue mee, denk ik, want die wil heel graag andere dingen. En Floris heeft hem net ook verteld 'Nee nee nee, jij hebt daar geen eigen clubje waar jij zelf voor gaat zorgen, jij rapporteert aan Maartje en jij doet daar wel je ding,*



*maar je gaat precies dezelfde dingen doen als het team hier. Het is niet zo dat jij daar lekker lol kan maken en wij de shit op zitten te lossen!”*

*Ing: “Je hebt dus eigenlijk best een opgave om samen met Nicusor de kar te trekken.”*

*M: “Ik heb hem net gezegd, want hij is niet zo positief, bij alles wat we zeiden zei hij ‘Oh, but I see it differently!’ Op een gegeven moment zegt Floris ‘Luister eens heel goed, dit is de manier waarop we het gaan doen, klaar!’ En toen dacht ik..., nou moet ik er even wat bovenop gooien, dus ik zeg tegen hem: ‘Jij bent hier degene die de positiviteit moet uitstralen naar de groep. De groep doet dat wel, jij doet dat op dit moment niet. Jij moet zorgen dat zij zin hebben om te blijven werken. Jij moet motiverend blijven.’ Ik zeg: ‘En dat zie ik op dit moment niet en dat vind ik geen prettig begin!’”*

*Ing: “Dus je zou kunnen zeggen dat er niet zoiets is als een instant klik tussen jou en Nicusor?”*

*M: “Nee, met Nicusor niet. Met de hele groep wel, alleen met hem niet. En dat heb ik..., ja..., probeer ik het nu al een beetje, weet je..., net als tijdens de lunch ook, proberen een beetje te flauwekullen ook, want hij moet ook wel snappen, ik ben helemaal niet zoals iemand net zei: ‘Daar heb je de blonde bitch weer!’ Dat is helemaal niet de bedoeling, maar ik moet wel stevig gaan staan nu want anders loopt-ie dadelijk over me heen en dat kan niet. Want nu moet ik het laten zien. Hij had ook niet verwacht dat ik, dat hij aan mij zou rapporteren. Hij had eigenlijk verwacht dat hij rechtstreeks zou rapporteren aan Jaap (de leidinggevende van Maartje, IV) zeg maar hè..., en dat ie naast me zou staan. En daar werd hij even teruggezet, zeg maar op z’n plek en dat had hij allemaal niet verwacht toen-ie hier kwam!”*

Later in het gesprek blijkt dat voor deze hiërarchische constructie is gekozen omdat Maartje verantwoordelijk is voor de planning en de release. De Roemeense collega moet met zijn team in Roemenië voor elkaar zien te krijgen wat er gepland staat en Tygo, een Nederlandse collega gaat dat in Nederland doen op technisch vlak. Daarom rapporteren zij allebei aan Maartje. Voor Nicusor is het voor het eerst dat hij geen eigen project heeft.

Ten aanzien van de spanning met de Nederlandse collega’s vertelt ze het volgende.

*M: “Ik hoorde net dat ze boven zeggen: ‘Ze zit alleen maar bij de Roemenen en wij dan?’ Nou ja, dat is de reden dat ik gister heb gezegd of eergister dat we op korte termijn een meeting plannen en maandag gaan we met de Nederlanders eens bij elkaar zitten. Want die voelen zich helemaal achtergesteld nu, denk ik.”*

Daarnaast worden er op dit moment zes Nederlandse ontwikkelaars ingehuurd vanuit de Centric Divisie 3. Voor hen betekent de samenwerking met Roemenië dat hun opdracht binnen Cluster 2 afloopt. De Roemeense collega’s gaan het overnemen. Ze weten niet precies hoe dat zal gaan aflopen.

*Ze zegt: “Als er mensen tegenwerken, wil ik dat meteen weten. En Floris was daar ook heel duidelijk in. Als mensen niet meewerken krijgen ze een waarschuwing, dan gaan we nog een keer met ze praten en als het dan niet goed gaat, dan gaan we, het is allemaal inhuur, hun baas informeren. Dan moeten ze maar eens wachten op een volgende opdracht, weet je. Ja, ze vinden het eigenlijk heel leuk hier en willen dus eigenlijk helemaal niet zo graag weg, maar het doodvonnis is natuurlijk dus al getekend eigenlijk. En zij moeten nu maar helpen terwijl ze hun eigen baan zien verdwijnen. En dat is..., ja dat is lastig denk ik.”*

De Roemeense collega’s springen op een rijdende trein en voorlopig zullen ze eerst in hetzelfde spoor mee moeten gaan. Maartje zegt toe me op de hoogte te blijven houden. Ik ben benieuwd hoe het traject verder zal lopen.

## 17.6 Project 1 (deel 3)

Ik hoor van Kees Mulder dat Wessel Huisman (de scrummaster van Project 1) uit zijn rol als scrummaster gezet is. Het development team (samen met de scrumcoach) hebben zijn functioneren ter discussie gesteld. Kees snapt het wel, maar hij vindt de manier waarop het gegaan is niet fraai. Voor Wessel is het heel moeilijk geweest. Jasper Boersma heeft hem vervangen en is nu de nieuwe scrummaster.

Jasper en ik kennen elkaar al van eerdere trajecten. Als ik hem spreek, vertelt hij dat hij de rol van scrummaster leuk vindt. Hij vertelt ook dat hij na afloop van de eerste retrospective wel bij het team getoetst heeft of de manier waarop hij de rol invult naar tevredenheid van het team is. Daar hebben ze positief op gereageerd. Samen prikken we een datum voor de terugkoppeling. Van tevoren stuur ik de teamleden een mail met als bijlage een samenvatting van de resultaten.

#### **Mail naar scrumteam 1**

Van: Ingeborg Vandepoel [mailto:i.vandepoel@hetnet.nl]  
Verzonden: zondag 10 november 2013 15:37  
Aan: Scrumteam 1  
Onderwerp: retrospective

Hallo everybody,  
Monday morning I will attend your retrospective. Thank you for giving me that opportunity!  
I will present to you the results of the interviews I had with you (except for Hugo and Jasper) in March and June this year.  
Maybe you like to know a bit before the meeting, so hereby a short version attached.  
I am looking forward to see you again and discuss the results with you!  
Best regards  
Ingeborg Vandepoel

De retrospective vindt plaats in de video conference room. Het is er vol. Aan de Nederlandse kant zitten we met acht personen. Vijf developers, de product-owner Philip, de scrummaster Jasper en ikzelf. In Iasi zitten de andere twee leden van het development team: Mirela en Florin. Jasper leidt de retrospective in. Ze beginnen met een regulier rondje om te horen wat voor zaken er spelen. Gerrit brengt naar voren dat hij vindt dat er te weinig gewerkt wordt als een team. Te veel taken worden opgesplitst in plaats van dat ze gezamenlijk gedaan worden. Er wordt kort over gediscussieerd. Er komt geen actiepoint achteraan. Dan koppel ik uitgebreid de resultaten terug. Ik stip met name de factor 'openheid' en 'elkaar leren kennen' aan. Ik vraag of ze deze factoren herkennen. En dat ik er graag met hen op door wil praten. Tijdens mijn terugkoppeling luisteren de aanwezigen aandachtig en zo nu en dan wordt er een grapje gemaakt. De sfeer is plezierig en ontspannen.

Florin reageert als eerste. Hij zegt de conclusies te herkennen, maar zegt ook dat hij wel een wat andere kijk gekregen heeft. Het is Philip die zegt dat hij benieuwd is wat er in de ogen van Florin veranderd is. Florin blijkt te refereren aan het punt wat Gerrit even tevoren heeft ingebracht. Over het 'niet als een team samenwerken'. Er ontspint zich een lange discussie die ik als constructief ervaar. Er wordt goed naar elkaar geluisterd, er is een discipline in het team om elkaar uit te laten praten en de hand op te steken als iemand wat wil zeggen.

Een onderliggend probleem blijkt te zijn dat de Roemeense ontwikkelaars als enigen op dit moment echte codekennis hebben van het product. Ze werken er nu acht sprints aan. Pas sinds kort zijn Mark en Olaf full time aan het team toegevoegd. Zij hebben een enorme kennisachterstand. Door meer taken gezamenlijk op te pakken zou, in de ogen van Philip en Jasper, deze achterstand ingelopen kunnen worden. Iedereen realiseert zich dat dit ten koste zal gaan van de snelheid van bouwen. Philip speelt een belangrijke rol in de discussie. Hij is duidelijk over wat hij als product-owner wel en niet wil. En stuurt daarmee op cruciale momenten de discussie. Zijn opmerkingen helpen het team om te zoeken naar oplossingen binnen de grenzen die hij aangeeft.

#### **Eerste fragment uit de discussie**

P: *"Because I know what you mean but I, if we don't review code as well, that is one way of knowing."*  
F: *"We never actually questioned a review on a code but as an example it is already established that I work on the back end and Mirela works a lot on the UR and it is impossible to say that I am always eh..., on track of all the changes that are going on in the UR and all the decisions that are taking in that direction. In*

some cases I feel that there is a need to let's say review or tests, giving... (onverstaanbaar, IV)... just in case I have some uncertainties or I don't understand exactly why some things happened.

M: "Yeah but it is not on a request. But usually when we want something."

P: "Yeah, I think it is okay to not work with two or more guys on every single item, but at some point in time you should maybe do..." (wordt geïnterrupteerd door Gerrit, IV)

G: "Yeah because you can't take over each other's work also or it is depending on a person and if the person is not there, the work stops. That is the main issue for us!"

P: "Yeah. So somewhere there should be a balance between making enough speed and have a look at some things together. And I see it happening from time to time that you for instance to use Lync or whatever to look at areas of the code together so, it is not that it doesn't get done but basically is it enough in the long run so to speak."

M: "Well in this sprint we worked, me and Olaf..., we worked not necessarily together but we shared some knowledge about... (reageert op het lachen van Florin, IV)... why are you laughing?"

F: "The first thing that came into my mind was 'We shared some moments!'" (iedereen lacht en er volgen meer grapjes en daarna pakt Mirela de draad weer op, IV)

M: "Well I think like I said we are making progress at least that is how I see things."

O: "Yes, I think you have to keep in mind that well..., if I speak for myself..., I just joined the actual Project 11 team and before that I only worked on the HJT-part. And now we decided to start with the Project 11-concept which is actually not a part of the Project 1-solution. And if I may speak for Mark..., he was from the beginning only from an architectural point of view involved and he also recently joined the Project 1-part so it has a learning curve I guess."

P: "You are going to lose some speed as a team because you have to take up the others. Well the same will happen when Ruxandra will join for a couple of weeks. That will take up some time. And I don't mind if that slows us down a bit because in the end I think, when you look at for instance Project 11, some results for that project will derive from our project as well. We got to a point that others can be of the best interest for other projects. That is also important!"

#### **Tweede fragment uit de discussie**

F: "What other approaches can we come up with?" (stilte, IV)

M: "The approach is fine, the only thing is when the system needs to change, then we have to talk!"

P: "What do you mean, the system has to change?"

M: "Every time you..., if you add something new to a system it influences the architecture, you need to change the architecture. And then you need to talk!"

P: "But haven't we done that? Not enough maybe but..."

M: "In the past I only had a smaller role in the team, and usually I don't hear a lot of crazy ideas from Florin and Mirela. They are pretty okay in developing!"

P: "Well that is nice to hear!"

F: "Pretty!" (gemaakt verontwaardigd waarna iedereen lacht, IV)

M: "But if the involvement of others is going to be bigger than ideas should be shared earlier, so we can actually..." (onverstaanbaar, IV)

O: "Depends on what ideas, how big the impact is on the rest of the code."

M: "We are very in, with things. We will handle it, I am sure. I don't know why everybody is so upset right now because..." (wordt geïnterrupteerd door Olaf, IV)

O: "I am not upset!"

L: "I just said that you just recently joined the team. We will have time to have all these discussions and share the knowledge and I am sure you will get the...(onverstaanbaar, IV)... of the system. Maybe not as good as Florin gets it, but..."

P: "But are we upset? Because I am, it is sounding a little bit serious in terms of tone but eh..., I would say, correct me if I am wrong, okay there are some points we have to be aware of I guess and that is what Florin is stating and what you guys are stating, but on the whole I must agree with Mirela that there is..., well there is plenty of time to attend to those issues!"

R: "I agree! I think it will be an improvement in the end for the team because you can now, with a bigger team, reduce to risk a lot of knowledge that is within an individual person. You can now try to share knowledge and reduce the risk."

M: "I agree!"

R: "So there is room for improvement. I don't think it is a big problem or a big issue!"

P: "On the whole, I would say..., sorry..." (Philip stopt met praten want Mark heeft zijn hand opgestoken, IV)

M: "I am more disappointed in myself then in the team!"

G: "That's very open!"

De discussie leidt tot enkele oplossingen. Ook concluderen ze gezamenlijk dat het in een vroeg stadium delen van ideeën best lastig is op afstand. Ze missen de ‘coffee moments’. En dat geeft mij een natuurlijk moment om terug te komen op de conclusies uit de interviews. We maken alsnog een kort rondje want door de lange discussie is er niet veel tijd meer over. De conclusies worden door allen herkend. Ook zijn er enkele aanvullingen. Jasper geeft aan dat het voor een scrummaster in een gedistribueerd team niet makkelijk is om goed zicht te hebben op het proces. Te veel discussies ontgaan hem omdat deze één op één via Skype of Lync plaatsvinden. Mirela herkent de conclusies maar wil er graag de factor ‘cultuur’ aan toevoegen.

#### Gespreksfragment over cultuur

M: *"Yes actually I do recognize the results but from my point of view it is also a little bit of cultural difference. Because the example you gave about Gerrit at the beginning..., well..., it took me a while to understand that..., I don't know..., maybe this is the Dutch kind of speaking..., very direct, very confronting because first when he was saying something about me or whatever..., I was taken it very personally and I was upset sometimes..., 'Oh my god!'"*

G: *"But you did not tell me in the beginning!"*

O: *"So you think all the Dutch people are like Gerrit?"* (iedereen lacht, IV)

G: *"But you never said anything about it!"*

Ja: *"But that is the Dutch bluntness that you expect them to show!"*

P: *"They are really very polite!"*

J: *"They are more polite! You can blame it on them, but it is a collaboration thing!"*

P: *"But I have to get used to Gerrit as well. I found him very offensive as well in the beginning. That is not only you!"*

R: *"It is not a cultural difference!"* (iedereen lacht, IV)

M: *"I don't have a problem with that anymore. We know each other better and we speak easier to each other and say what bothers..., at least I think I have improved in that regard. I still have some..., how do you say..., I still feel I can improve more but well..., it is a difference. I see now the difference from how it was in the beginning. So it is a bit of cultural difference although you didn't want to admit it!"*

Philip grijpt het moment ook aan om ook het team een compliment te geven.

Hij zegt: *"I recognize your conclusions. Yeah..., on the whole I have to say..., well there is always room for improvement but I think we all did a tremendous job in the last year. It is really quite a good team if I can say so and it is very nice to be your product-owner because it is..., I..., life can be a lot harder so to speak then dealing with you guys because on the whole I am very satisfied of the results we achieved!"*

Ook wordt opgemerkt dat het waarschijnlijk geen statische conclusies zijn. En dat men zich afvraagt hoe het zich door de tijd heen voor het team gaat ontwikkelen. Ik ben daar ook benieuwd naar! We spreken af dat ik een volgende retrospective terugkom om met elkaar te gaan werken aan het samenwerken.

Ik kijk tevreden terug op deze retrospective. Mijn achterliggende gedachte om hen, via deze plenaire terugkoppeling te faciliteren in het creëren van meer openheid, lijkt geslaagd. Niet alleen is het thema ‘openheid’ expliciet benoemd en op de agenda gekomen, maar het team is er tijdens de discussie ook echt mee aan de slag gegaan. Een paar dagen later stuurt Jasper me het verslag van de retrospective.

## 17.7 De grote intervisie

In december vindt een grote intervisie plaats waarvan al enige tijd sprake is (zie de bijlage, paragraaf 16.21). De intervisiebijeenkomst is bedoeld zowel voor scrummasters als product-owners, software development managers en Business Unit en heeft als doel om management en scrumteams te faciliteren in hun zoektocht naar de juiste wijze van samenwerking. Om ze met elkaar in gesprek te

brengen. Kees Mulder en ik hebben over de opzet begin oktober al uitgebreid overlegd en we maken samen het programma. Kees verstuurt half oktober ook al de uitnodiging.

#### **Mailbericht uitnodiging grote intervisie**

**Van:** Mulder, Kees

**Verzonden:** maandag 14 oktober 2013 17:10

**Onderwerp:** Scrum Intervisie meeting voor managers en scrum teams

**Tijd:** dinsdag 17 december 2013 15:00-20:00 (UTC+01:00) Amsterdam, Berlijn, Bern, Rome, Stockholm, Wenen.

**Locatie:** Gouda, vergaderzaal 35 en 37

Beste collega,

Namens het cluster MT wil ik jullie uitnodigen voor de scrum intervisie meeting. Het thema van de meeting is: 'het managen van scrum teams'. Het doel van de intervisie is om gezamenlijk een beeld te krijgen hoe de samenwerking tussen managers en scrumteams zo optimaal mogelijk vorm gegeven kan worden. Het concrete resultaat kan een lijst met stuurmaatregelen en stuurinformatie zijn. Uit de praktijk merken we dat managers soms zoekende zijn hoe ze scrum teams kunnen aansturen, welke rol zij daarin kunnen vervullen, hoe ze de teams kunnen faciliteren. Het programma is als volgt:

<b>Tijd</b>	<b>Onderwerp</b>	<b>Door</b>
<b>15:00</b>	Opening	Anne
<b>15:15</b>	Inleiding op het thema	Externe spreker met ervaring op gebied van management en scrum
<b>15:50</b>	Introductie Manager-Product-owner	Product-owner met een positief voorbeeld/casus
<b>16:00</b>	Ronde 1 Manager-Product-owner	Aanwezigen verdeeld in 4-5 groepen. Het resultaat op flapovers met daarop maatregelen en stuurinformatie
<b>16:30</b>	Pauze	
<b>16:50</b>	Introductie Manager-scrummaster	Scrummaster met een positief voorbeeld/casus
<b>17:00</b>	Ronde 2 Manager-scrummaster	Zie ronde 1
<b>17:30</b>	Diner	
<b>18:20</b>	Introductie Manager-scrumteam	Scrum team lid met een positief voorbeeld/casus
<b>18:30</b>	Ronde 3 Manager-scrumteam	Zie ronde 1
<b>19:00</b>	Conclusies en afronding	Kees

Het vriendelijke verzoek is om deze uitnodiging te accepteren met een bevestiging naar de organisator.

Dan weten we op hoeveel aanwezigen we kunnen rekenen voor o.a. de catering.

Met vriendelijke groet,

Kees

Helaas kan ik op 17 december zelf niet bij deze grote intervisiebijeenkomst aanwezig zijn. Na afloop stuurt Kees mij wel de resultaten. Hij laat weten dat de bijeenkomst een succes is geweest en dat hij veel positieve reacties ontvangen heeft. Ik ontvang tevens de presentatie van Anne van Beek, die tijdens de bijeenkomst een overzicht heeft gegeven van 'de stand van zaken' (zie de volgende pagina).

## **17.8 Aandacht voor cultuur**

Het nieuwe jaar is aangebroken. Rond de jaarwisseling houd ik een aantal weken vrij in mijn agenda om in alle rust te kunnen werken aan dit proefschrift. In de tweede week van januari pak ik de draad weer op. Kort daarop betreft Kees mij via de mail in een discussie die een medewerker bij Kees en Bram van Leeuwen (directeur Roemenië) heeft aangezwengeld rondom cultuurverschillen en de samenwerking met Roemenië. De betreffende medewerker heeft een mail naar Kees gestuurd waarin hij er voor pleit aandacht te besteden aan de culturele verschillen tussen Nederland en Roemenië.

### TERUGBLIK 2013: AANTALLEN

- 7 enthousiaste business units
- 20 scrum masters
- 30 product owners
- 25 scrum projecten
  - 14 projecten in samenwerking met Roemenië

Voor meer informatie zie:  
<http://sharepoint.centric>

### TERUGBLIK 2013: ERVARINGEN

- Er is meer transparantie in de voortgang van de projecten
- De teams nemen hun verantwoordelijkheid
- De rol van product owner vraagt veel tijd
- Betrokkenheid van het management is belangrijk
- Coaching is noodzakelijk bij nieuwe teams
- De interviews hebben een positieve bijdrage
- Scrum is een energiebron
- Scrum verbetert de samenwerking met Roemenië

### TERUGBLIK 2013: FEITEN

- Scrum masters en product owners opgeleid
- Scrum methodiek volgens het boekje
- Coaching door "externe" scrum coaches
- Interview meetings voor scrum masters en product owners
- Opleiding van de Roemeense collega's
- Awareness sessies voor scrum teams



### TERUGBLIK 2013: VRAAGPUNTEN

- Hoe houden we het management betrokken?
- Hoe verhoudt rol product owner zich t.o.v. productmanager?
- Is scrum ook bruikbaar voor support en dienstverlening?
- Hoe organiseren we de klantbetrokkenheid?
- Hoe gaan we coaching organiseren?
- Hoe kunnen we van elkaar leren?
- Wie beoordeelt wie en welke profiel geldt daarbij?
- Is de scrum master een teamleider?
- Met wie regelt een scrum teamlid zijn verlof?

*Slides uit de presentatie van Anne van Beek tijdens de grote interviewbijeenkomst over 'de stand van zaken'*

#### Mailwisseling over cultuur

**Van:** Mulder, Kees  
**Verzonden:** woensdag 22 januari 2014 12:25  
**Aan:** Vandepoel, Ingeborg (i.vandepoel@hetnet.nl)  
**CC:** Hoekstra, Wim  
**Onderwerp:** FW: kennis over Roemeense cultuur leidt tot betere prestaties

Ingeborg, ken jij dit?  
Met vriendelijke groeten,  
Kees

**Van:** Hoekstra, Wim  
**Verzonden:** woensdag 22 januari 2014 12:02  
**Aan:** Mulder, Kees  
**Onderwerp:** kennis over Roemeense cultuur leidt tot betere prestaties

Hallo Kees,  
Afgelopen week heb ik gesproken met Bram over de volgende, door mij neergelegde stelling: 'We kunnen de deskundigheid van de Roemeense collega's niet optimaal gebruiken, als we niets weten over hun culturele achtergrond.' Ook een goede is natuurlijk: 'We kunnen de deskundigheid van de Roemeense collega's beter gebruiken, als we meer weten over hun culturele achtergrond.'  
De bekende organisatiepsycholoog Geert Hofstede heeft de cultuur van Nederland met andere landen vergeleken. Er blijkt een aanzienlijk verschil in cultuur te bestaan tussen Nederland en Roemenië. Ik denk dat het besteden van aandacht aan deze verschillen en het daadwerkelijk verkleinen van die verschillen bijdraagt aan (nog) betere resultaten. Ik zou daar een rol in willen spelen. Ik ben benieuwd naar jouw inzicht.  
Groeten,  
Wim

**Van:** Vandepoel, Ingeborg [mailto:i.vandepoel@hetnet.nl]  
**Verzonden:** woensdag 22 januari 2014 17:12  
**Aan:** Mulder, Kees  
**CC:** Hoekstra, Wim  
**Onderwerp:** RE: kennis over Roemeense cultuur leidt tot betere prestaties

Ha Kees en Wim,

Ja, dit ken ik. Zeer interessant werk van Hofstede.

@ Wim, wat een goed initiatief! Leuk!

Ik zou jouw stelling willen uitbreiden naar: "dat het van belang is dat beide partijen kennis hebben van elkaars cultuur door er met elkaar over in gesprek te gaan. Dat bevordert wederzijds begrip en dat bevordert de samenwerking."

Lijkt me leuk om er met elkaar over in gesprek te gaan en te zien of we iets moois mbt dit thema kunnen bedenken. Kleine kanttekening: ik vraag me wel af van wanneer deze gegevens zijn en bij welke doelgroep gemeten is. Een aantal van de Roemeense collega's die ik gesproken heb, geven aan dat er een groot verschil is qua cultuur tussen de verschillende generaties in Roemenië als gevolg van de omwentelingen na de val van het communisme. Ook gaven ze aan grote verschillen te zien tussen hoog- en laagopgeleide mensen.

Interessant zou dus zijn om te zien in hoeverre het herkenbaar is voor de mensen.

Met veel groeten,

Ingeborg

**Van:** Hoekstra, Wim  
**Verzonden:** donderdag 23 januari 2014 13:43  
**Aan:** Vandepoel, Ingeborg; Mulder, Kees  
**Onderwerp:** RE: kennis over Roemeense cultuur leidt tot betere prestaties

Ha Ingeborg en Kees,

@Ingeborg, dank voor je enthousiaste reactie. Ik ben inmiddels door Kees uitgenodigd voor het overleg, dat jullie reeds hadden gepland.

Voor wat betreft je kanttekening. Dat is een terechte. Bram maakte dezelfde kanttekening toen ik hem onlangs sprak.

Tot de 31<sup>e</sup>!

Groeten,

Wim

We maken een afspraak om er op 31 januari op door te praten. Wim is niet aanwezig. Hij heeft af moeten zeggen wegens drukke werkzaamheden. Kees praat me bij over de ervaringen van de grote intervisiebijeenkomst. Het heeft vooral wederzijds begrip gebracht tussen management aan de ene kant en scrummasters en product-owners aan de andere kant. En ook heeft de bijeenkomst mensen aangezet om na te denken over welke rol zij zouden moeten of kunnen vervullen naar de scrumteams toe. Hij vertelt dat de rol van de scrumcoaches is uitgespeeld. Vanaf nu zal de organisatie zelf verder gaan met het proces.

Hij is in zijn algemeenheid tevreden over hoe het proces is gegaan. Aandachtspunt is de rol van de product-owner. Steeds duidelijker wordt dat dit een ingewikkelde rol is, met name omdat er niet sprake is van één (externe) klant. Er zijn in de organisatie verschillende stakeholders die mee beslissen over de inhoud van het product. En daarmee is het mandaat van de product-owner beperkt en is het niet altijd even makkelijk om duidelijkheid aan het team te geven. In één gedistribueerd project geeft dat grote problemen. Kees vertelt dat ze aan het nadenken zijn over een goede constructie om de product-owner daarin te ondersteunen. Grootste winst van scrum is voor Kees (vanuit zijn rol als technische manager) de transparantie en het tijdig kunnen bijsturen op projecten. Al pratende ontdekken we dat er geen gedistribueerde scrumprojecten zijn binnen Nederland. De scheiding tussen de Centric-vestigingen in Nederland is groot. Scrumprojecten worden vooral co-located georganiseerd. We vragen ons af waarom. En ook of de mogelijkheid van gedistribueerde scrum in Nederland überhaupt overwogen wordt. In het kader van meer kennisdeling zou dat namelijk best een optie kunnen zijn. Anne van Beek, die halverwege het gesprek inschuift, beaamt dat.

Ook Anne is tevreden over hoe het proces tot nu toe gelopen is. Ik vraag hen naar de succesfactoren. Beiden noemen het draagvlak binnen het cluster MT. Ook de wijze waarop het is aangepakt. Serieus, met voorlichting, opleidingen, coaches, intervisie. Het heeft anderen nieuwsgierig gemaakt en aandacht getrokken. En het is gegroeid vanuit enthousiasme.

Over de samenwerking met Roemenië zijn ze tevreden. Een aandachtspunt is, zoals Kees het noemt, het ambitieniveau van de Roemeense collega's. Ze willen graag nieuwe producten bouwen met de nieuwste technologie. Maar Cluster 1 wil ook het onderhoud van producten naar Iasi brengen. Dat vraagt een lange termijnrelatie. En dat betekent iets voor de werving in Iasi. Er zal gezocht moeten worden naar mensen die daarvoor open staan. Anne en Bram zijn daarover in gesprek. Anne ervaart Iasi nog niet als een verlengstuk van Nederland. Dat heeft vooral te maken met Bram en haar relatie met Bram. Ze hebben niet echt een klik. Wel merken Kees en Anne dat het gevoel van één Centric steeds meer aan het groeien is. De lancering van de nieuwe branding speelt daarin een belangrijke rol. Ook in de interne communicatieuitingen wordt steeds meer uitgegaan van één Centric.

We praten door over het thema interculturele samenwerking. Hoe kunnen we er vorm aan geven zodanig dat er aandacht voor is? We besluiten te starten met een intervisie voor gedistribueerde scrummasters waarin we enerzijds een pas op de plaats maken en anderzijds aandacht besteden aan het thema 'cultuur'. Mogelijk dat we daarna per gedistribueerd team een retrospectieve rondom intercultureel samenwerken kunnen faciliteren.

Naast het bijpraten en het zoeken naar een manier om interculturele samenwerking vorm te geven, vind ik interessant aan het gesprek, dat het belang van een sturende rol van de product-owner steeds duidelijker naar voren komt. De product-owner moet duidelijkheid geven over wat er gebouwd moet gaan worden en met welke prioriteit. Dit sluit aan bij wat al eerder genoemd is als kritische factor. Er moet wel een plan zijn! Een team en zeker een gedistribueerd team heeft die duidelijkheid nodig!

## 17.9 Februari 2014

In februari spreek ik met Bram van Leeuwen (directeur Roemenië). We zijn inmiddels een jaar verder. Ik vraag hem wat hij het afgelopen jaar ervaren heeft als kritische factoren in het samenwerken. Bovenaan zijn lijst staat dat mensen elkaar eerst moeten leren kennen.

*Hij zegt: "Nou wat kritisch is, is dat mensen elkaar eerst leren kennen. Dat ze aan elkaar kunnen ruiken en snuffelen, niet gedurende één weekbezoekje, maar dat je net zoals gewoon in een Nederlands team, als je daar als nieuwste bijkomt, kijk naar mijn stagiair die hier binnenkomt. Ze lopen elkaar eerst even te besnuffelen, kijken of dat werkt. Mensen hebben tijd nodig om aan elkaar te wennen..., nou de één is vlot en gaat snel en de ander heeft meer tijd nodig en dus, nog even los van de potentiële weerstand die er nog kan zijn, zo van 'Jij komt mijn werk overnemen!'..., want die speelt..., die begint meer en meer te spelen, merk ik...ie speelde niet, maar die begint wel te spelen..., eh..., moet je zo'n snuffelperiode hebben. En dan gaat het eigenlijk nog niet eens om technologische dingen uit te wisselen. Dat moet wel, maar dat is meer een middel volgens mij. Het is veel belangrijker dat ze gevoel bij elkaar krijgen, dat je minimaal één maand on side bent om met je nieuwe team te praten, te assimileren, ook sociale dingen te doen, hapje eten, avondje uit weet ik het allemaal... Eén, twee weken is te kort, want dan wordt er te veel op de inhoud gestuurd. Je moet meer tijd nemen om dat tijd te gunnen zeg maar. Dat gaat er niet om dat ze effectief een maand hier met elkaar moeten acteren, maar het gaat er meer om dat in een maand, dan heb je een soort ritme te pakken gehad, gewoon dagelijks werkritme waarvanuit je in de gewone dagelijkse zaken interactie hebt. En dan krijg je meer begrip denk ik. Dus dat is punt 1 denk ik. En dat is een hele belangrijke!"*

Een andere kritische factor die hij ontdekt heeft zijn de Cisco rooms. Dat zorgt er voor dat al die teams dagelijks contact hebben en het benadert het face-to-face contact. Daarom, en ondanks dat ze erg duur zijn, heeft hij er nog één bijgekocht. In ons vorige gesprek was daar al sprake van. Het verdient zich terug, naar zijn idee. Ze zijn alle vijf continu in gebruik. Bram heeft ervaren dat het allemaal draait om communicatie en contact maken.



Dan vertelt hij over een project dat niet goed loopt. Zijn eerdere opmerking over weerstand in Nederland als gevolg van de angst voor *“Jij komt mijn werk overnemen!”* blijkt terug te voeren op een project dat op dit moment loopt bij Floris Bos binnen Cluster 2. Volgens Bram zien de mensen daar het niet zitten om het werk over te dragen. Floris, zo vertelt hij, dacht dat met de vervanging van één persoon het probleem wel opgelost zou zijn. Dat ging om een eigenwijze Roemeense collega, die technisch erg goed is maar botste met de Nederlandse architect. Het lukte ze niet om dat verschil van inzicht te overbruggen.

Bram zegt: *“Wat je ziet is de oorzaak van het begin van slechte communicatie en je weet zelf ook, als de communicatie zo blijft, dan wordt de situatie alleen maar erger. Totdat de communicatie ook erg wordt. En zeker als mensen zich in Nederland niet uitspreken en de Roemenen deden dat in dit geval wel. En de Nederlanders lieten dus eigenlijk een beetje over zich heen lopen. Ja, totdat ze het gevoel hadden ‘Oké tot hier en niet verder!’ En dat is bij Floris gemeld. En Floris zegt: ‘Die vent moet eruit, dat is de oplossing!’ Uiteindelijk ben ik daar zelf ook bij betrokken geraakt en heb het geanalyseerd en dan constateer ik gewoon dat die Roemeen wel een beetje de boel heeft lopen uittesten, maar niet zozeer vanuit de insteek van ‘Joh, ik blaas de boel op!’, maar meer vanuit de insteek van ‘Joh, ik wil dat het vooruit beweegt en er zijn allerlei dingen hier weken blijven liggen die ik in een uur heb gebouwd, en waar zij dan een week over doen’ Dan krijg je dat soort clashes maar de basis zit gewoon in de communicatie. Gewoon duidelijk maken wie wat nou doet en het daar ook over eens zijn. En daar niet te licht aan voorbij gaan. En Floris heeft te veel op afstand gezeten en gewoon gezegd ‘Zo is het, zo gaan we het doen, dit zijn de keuzes en daar niet meer over zeuren, aan de bak!’ En dat team heeft elkaar ook nog niet echt ontmoet, weet je wel. Weekje en ik denk dat Floris te veel vanuit zijn referentiekader van het eerste project handelt. Ja, en die ziet dus niet dat ieder traject an sich anders is. ‘Mijn ervaring is hartstikke goed met al die Roemenen, hoe kan dat nou?’ Ik zeg: ‘Ja Floris, de situatie is anders. Het heeft niks te maken met dat jij een paar offshore trajecten hebt gedaan en dat dat allemaal hetzelfde is. Elk mens is anders dus ja, daar moet je rekening mee houden!’ Ik denk dat ze meer tijd hadden moeten steken in het begin en dat betaalt zich nu negatief uit. Ik snap vanuit de druk van het project, ik denk dat daar initieel de problemen vandaan komen. Floris die wil vooruit en die roept ook continu te pas en te onpas... ‘En het moet dán klaar zijn en we hadden al lánɡ iets moeten hebben!..., hè..., weet je wel. Dat geeft een verkeerd gevoel. Want daardoor krijgt iedereen haast en slaat iedereen allerlei stappen over volgens mij. Dat is mijn analyse een beetje en ik sta er redelijk ver vanaf natuurlijk.”*

Er wordt in verschillende constructies met lasi samengewerkt en dat vindt Bram ook goed. Ieder onderdeel moet het zo inrichten als dat voor hen het beste past. Dat is voor hem klantgerichtheid. In de praktijk ziet hij het de makkelijkste manier van werken is als de klant alleen op de as van de functionaliteit stuurt en de rest overlaat aan het management van lasi. Antea en Cluster 4 werken in ieder geval op die manier. Vanuit de optiek van het management in lasi is de aansturing van de mensen daarmee helder.

Bram vertelt dat hij alle mensen in lasi een training gegeven heeft op het vlak van ‘feedback geven en ontvangen’. We praten daar even op door.

B: *“Want dat zie ik dus ook onderling en dat speelt ook tussen de teams en op afstand, ze zijn gewoon van nature en dat hebben de Belgen ook..., ze spreken zich gewoon minder snel uit over bepaalde dingen vanuit hun perceptie van ‘Ja dat is niet aan mij om daar iets over te roepen!’”*  
Ing: *“Ja, en als ze uitgenodigd worden dan doen ze het wel, dat heb ik echt gezien!”*  
B: *“Maar zo uit zichzelf, standaard, doen ze het niet en sowieso voor technische mensen is het vaak heel..., die hebben toch een andere oriëntatie. Zijn daar ook vaak minder sterk in, dus dat is nog een andere reden om dat te doen, maar het is ook wel een beetje cultureel bepaald. Maar ik denk dat dat aan deze (Nederlandse, IV) kant ook zou moeten gebeuren!”*

Bram kaart nog een ander aspect aan wat naar zijn idee belangrijk is, namelijk de rol van het management.

Hij zegt: *“Maar jij focussed je op het team en scrum, maar ik denk dat de rol van het management van Centric, aan beide kanten..., die speelt een belangrijke rol in de setting! Want als die er goed in zitten dan wordt het veel meer ondersteund, gefaciliteerd en wordt erop gestuurd, dan als ze erin zitten ‘Oké, het is een opportunity, we kijken wel wat het wordt!’ Zo van..., ‘Dit moeten we doen dus so be it!’ Dus we zetten er een willekeurig team op. In hoeverre zij daar mee bezig zijn om er actief over na te denken van ‘Oké, wie ga ik dan waar op zetten?’ Rekening houden met deze factoren, speelt wel een belangrijke rol. Dat je de uitgangspunten definieert. Kijk als Floris heel haastig een team in elkaar flanst, wat hij eigenlijk doet, en lopen duwen en trekken, dat is de verkeerde setting creëren. Succesvolle samenwerking, ja dan kun je nog zo’n briljant team hebben maar als daar verkeerd gestuurd wordt krijg je verkeerde output.”*

Bram werkt nog drie dagen voor Centric. Vanaf medio volgend jaar (dus halverwege 2015) zal hij het stokje van Iasi aan Teun Kamphuis overdragen. Mensen weten dat nog niet en het zal, naar de inschatting van Bram heel geleidelijk gebeuren.

Ik vind het om meerdere redenen een interessant gesprek.

1. Ten eerste praat Bram in termen van klanten. Hij ziet de andere onderdelen van Centric op een abstracte manier als klant. Ik snap dat dit bij zijn perspectief hoort. Anne van Beek’s opmerking in gedachten (*“Ik ervaar Iasi niet als een verlengstuk van ons.”*) zal daar ook iets mee te maken hebben. Nederland en Roemenië samen geeft daarmee dus geen Centric ‘wij-gevoel’.
2. Ten tweede vind ik het interessant dat Bram een belangrijke taak of rol ziet weggelegd voor het management. Omdat daar de kiem ligt van het ‘willen samenwerken’ en er een succes van willen maken’. Het bewust nadenken over de samenstelling van een team en daar ook op sturen (als management) ligt in het verlengde daarvan.
3. Ten derde vind ik het interessant dat Bram besloten heeft om actief te sturen op de communicatieve vaardigheden van de Roemeense collega’s. Meer in het bijzonder op het uitspreken van je mening en gedachten en het geven en ontvangen van feedback. Daarmee geeft hij het belang aan van deze kritische factor! Dat het ook voor de Nederlandse collega’s van belang zou zijn, onderschrijf ik op basis van mijn eigen ervaringen tot nu toe.
4. Tot slot is het interessant omdat opnieuw dezelfde kritische factoren naar voren komen, zoals ‘elkaar leren kennen’, de ‘technische tools’ (en dan met name de Cisco rooms) en ‘het belang van openheid’.

## 17.10 De checklist (deel 2)

Ik praat bij met Patrick. Uit een mailwisseling weet ik dat hij de checklist nog niet gebruikt heeft. Ik vraag hem wat hem weerhouden heeft. Hij vertelt dat er een aantal redenen voor zijn. Een deel van zijn bezwaar ligt bij de vorm. Het format is niet handig en de omschrijvingen zijn niet concreet genoeg. Een deel ligt bij de inhoud. Hij is van mening dat er een ideaalplaatje is neergelegd. En dan ook nog eens een samenvoeging van drie ideaalplaatjes. Ook ligt zijn bezwaar bij het gebruik of mogelijke gebruik van de checklist.

Hij zegt: *“Dat was mijn andere bezwaar, we zitten hier om jou te ondersteunen met je onderzoek maar dit is andermans agenda. Het zou voor andere dingen kunnen worden gebruikt. En het zou ook gebruikt kunnen worden voor dingen waar ik niet achter sta. Ik heb een..., ja sommige dingen daar denk ik gewoon heel anders over dan Hidde en Lucas.”*

Patrick doelt op het gebruik van dit instrument als beoordelingsinstrument. Het thema van beoordelen en hoe dat past in de rol van coach dook al vroeg op in de bijeenkomsten met de scrum-coaches. Patrick heeft het al eerder aangegeven en zegt het nu weer. Hij is daar huiverig voor. Met name omdat er naar zijn mening te veel over het functioneren van individuele scrummasters en product-owners wordt gesproken. Hij vindt dat dat de vertrouwensrelatie met de gecoachte schaadt en wil er daarom niet aan meewerken.

## 17.11 De aanloop naar mijn eerste retrospective met Team 1

Een week voor de eerste retrospective die ik zal begeleiden bij Team 1 heb ik een voorgesprek met Jasper, Gerrit en Hidde. Er zijn spanningen in het team en het lijkt Jasper en Gerrit een goed idee om de retrospective met mij voor te bespreken. Op uitnodiging van Jasper is ook Hidde aanwezig.

### Mailbericht met betrekking tot de aanstaande retrospective

**Van:** Elshout, Jasper  
**Verzonden:** maandag 10 februari 2014 10:50  
**Aan:** Vandepoel, Ingeborg (i.vandepoel@hetnet.nl)  
**Onderwerp:** Uitnodiging

Hallo Ingeborg,  
Je hebt zojuist een uitnodiging ontvangen (vanuit Outlook) voor onze retrospective van de komende sprint.  
De retro is op 28 februari, van 14.00 tot 16.00 uur (mocht de uitnodiging niet handig leesbaar zijn in jouw mailclient).

De retro van afgelopen vrijdag was een redelijk heftige sessie, waarin bleek dat de communicatie en samenwerking tussen (met name) de ontwikkelaars toch nog het nodige te wensen over laat. We hebben afgesproken daar nog wat overleguren aan te besteden tijdens de sprint (we kwamen nog niet tot een conclusie tijdens de retro).

Is het een idee om de zaken vooraf een keer door te spreken met Hidde? Zo ja, ben jij de komende drie weken een keer in Gouda om hier een uurtje af te spreken? Ik zal dit ook nog even met Hidde bespreken. Hij was er afgelopen vrijdag ook bij, maar we zijn na afloop snel uit elkaar gegaan, dus heb ik hem nog niet gesproken over wat er vrijdag allemaal gebeurde...

Groetjes,  
Jasper

Ze vertellen me dat Mark is uitgevallen tijdens de vorige retrospective. Jasper en Gerrit weten niet goed hoe ze hier nu verder mee om moeten gaan. De onvrede van Mark was gericht op acties van Florin en Mirela. Ze vertellen me de reden, dat het een frustratie betreft die Mark heeft opgespaard en ook dat Mark en Florin later via Skype van 20.00 uur tot 24.00 uur met elkaar gesproken hebben om het uit te praten. En dat Mark van plan is datzelfde ook met Mirela te doen. De sfeer in het team is niet verslechterd, vertellen ze me. Ik inventariseer op flap wat helpend geweest is waardoor het de sfeer niet verslechterd heeft. Ze sommen op: Mark heeft ruimte gekregen om zijn frustratie te uiten, er is niet met boosheid op gereageerd en er zijn vooral vragen gesteld om te begrijpen wat Mark bedoelde. Mark was daardoor in de gelegenheid om zijn frustratie beter toe te lichten. Als ik concludeer dat het dus eigenlijk een constructieve retro is geworden beamen ze dat, een beetje verbaasd over dit andere perspectief. Ik bespreek mijn idee voor de komende retro. Dat idee behelst de introductie van het Yohari-window om vervolgens te kijken naar wat er voor nodig is om de vrije ruimte (ofwel openheid) te vergroten. Voor Hidde is het Yohari-window nieuw, Jasper en Gerrit hebben er al eens eerder iets over gehoord.

De toelichting en het gesprek over de vrije ruimte blijkt de deur open te zetten tot zelfonthulling van zowel Jasper en Gerrit over hun onderlinge samenwerking. Hieronder volgt een gespreksfragment.

J: "Hij (Gerrit, IV) heeft mij gemaild of geLynced wat hij wilde schrijven en ik had daar een hoop opmerkingen bij. En dan merk ik ook aan mezelf, ik vind het heel moeilijk om commentaar te geven. Dat zei je al, 'Je moet dit wat afzwakken, je moet dat wat afzwakken.' En ik weet gewoon dat ik dat dus heel erg doe. En af en toe denk ik van 'Ja, moet ik dat nou wel zeggen?', want misschien is het juist goed om het hard te zeggen, maar dat zou ik..., ik kan dat niet, zeg maar!"

Ing: "Kunnen jullie elkaar wel mooi helpen."

G: *"Ik zet hieronder uiteen waarom ik het niet ga doen! (voorbeeldzin uit zijn mail, IV) Toen zei Jasper 'Nou dat zou ik wat anders formuleren, waarom ik het bijvoorbeeld niet verstandig vind.'"*

Ing: *"Ja zo komen jullie wel met z'n tweeën een heel eind."*

J: *"Ja, wat dat betreft denk ik inderdaad, wij moeten als team nog even groeien maar ik denk dat als we die samenwerking inderdaad kunnen vinden dat we dan, dat jij (doelt op Gerrit, IV) af en toe wel gewoon je plan trekt en denkt: 'Nou ik zeg het wel gewoon bot!', bij wijze van spreken." (praten door elkaar, IV)*

J: *"Ja, bij mijn opmerking moet je ook gewoon af en toe denken van 'Joh eh...', wees niet zo.' Ik schrijf het op een gegeven moment ook, mijn softie-aanpak of zo. Soms moet je niet te soft zijn."*

G: *"Ja, maar ik ben zo dus helemaal niet. Dus voor mij opent het ook wel weer mijn ogen!"*

Het belang van elkaar tijdig feedback geven op zaken die je niet prettig vindt onderkennen Jasper, Gerrit en Hidde alle drie. Daarbij denkt Jasper dat het niet makkelijk is voor technuten. We bespreken Jasper's vraag hoe hij het moet aanpakken naar de komende retrospective toe. Hij beslist uiteindelijk om zodra er een gelegenheid is, de ontwikkelaars te vragen naar hoe de situatie nu tussen hen is.

#### **Mailbericht in vervolg op de voorbespreking**

**Van:** Elshout, Jasper  
**Verzonden:** dinsdag 25 februari 2014 8:13  
**Aan:** Rondeel, Gerrit; Smit, Hidde; Vandepoel, Ingeborg (i.vandepoel@hetnet.nl)  
**Onderwerp:** Samenwerking ontwikkelaars

Hallo

Helaas ben ik steeds vergeten om tijdens de daily scrum te vragen naar hoe de ontwikkelaars als groep aankijken tegen de samenwerking. Daarom heb ik gistermiddag even het begin van een technisch overleg gebruikt om alsnog de vraag te stellen aan Mark, Olaf, Florin, Mirela en Ruxandra.

Zonder door te vragen naar wat er is afgesproken, heb ik aangegeven dat ik van Mark heb gehoord dat hij met een aantal heeft gesproken en dat de lucht volgens hem weer geklaard was. Zonder Mark te wantrouwen, heb ik gevraagd of de rest van de groep hetzelfde idee/gevoel heeft, of dat we/ik daar nog aandacht aan zou moeten besteden. Het antwoord daarop was unaniem dat dingen zijn uitgesproken en dat iedereen een goed gevoel heeft om verder te gaan.

Ongetwijfeld komt het een en ander vrijdag nog wel naar voren. Ik denk dat het goed is daarbij nog eens te proberen aan te voelen of het echt allemaal weer koek en ei is. Sowieso is het natuurlijk een issue dat we niet snel moeten vergeten, maar dat continu aandacht en oplettendheid vraagt.

Gerrit, en (af en toe) ook Hidde: mochten jullie signalen opvangen dat het niet meer lekker loopt, dan hoor ik dat natuurlijk graag.

Met vriendelijke groeten,  
 Jasper

Ik vind een aantal elementen uit het gesprek erg interessant. Ten eerste de wijze waarop het team is omgegaan met de uitbarsting van Mark. Ten tweede de opluchting die de perspectiefwisseling op de gang van zaken in de retro bij Jasper en Gerrit teweeg bracht. Ten derde de ruimte die het gesprek over het Yohari-window bood aan Jasper en Gerrit om hun samenwerking te bespreken. Temeer daar ze zelf het idee hebben dat het niks voor technuten is om dit soort zaken te bespreken. Ligt dat anders als het gefaciliteerd wordt?

## **17.12 Mijn eerste retrospective met Team 1**

Een week later is mijn eerste retrospective met Team 1. Ik heb me voorbereid op het toelichten van het Yohari-window en aansluitend daarop een oefening in te zetten om de vrije ruimte te vergroten. Als ik de VCR binnenstap, zie ik dat de bezetting hoog is. In lasi zitten Florin en Mirela, in Gouda zitten Jasper, Gerrit, Mark, Olaf, Philip, Rick, Hugo, Hidde en Ronny (een stagiair). Hidde zal op mijn verzoek aantekeningen maken en zelf niet actief meedoen.

Na mijn toelichting op het Yohari-window vraag ik hen mee te doen in een oefening om de vrije ruimte te vergroten. Ik teken op flap een punt 0 (dit punt representeert totaal geen vrije ruimte) en op een flap aan de andere kant van de ruimte een 10 (dit punt representeert volledige vrije ruimte en openheid). Ik vraag hen om een imaginair punt N te nemen op de lijn tussen de 0 en de 10. Het team bevindt zich volgens het teamlid op dit punt N. De vraag die ik hen vervolgens stel is om individueel op Post-It-velletjes op te schrijven wat maakt dat het geen 0 is. Florin en Mirela doen hetzelfde in lasi en mailen hun punten naar Hidde die ze vervolgens ook op Post-It-velletjes zet. Daarna plakken we de Post-It-velletjes op de flap van punt N. Iedereen licht daarna zijn velletjes toe (zie de volgende pagina).

Na de uitwisseling vraag ik hen welk cijfer punt N voor hen vertegenwoordigt. De cijfers variëren van een 5 tot een 8 (5, 6, 6.9, 7, 7, 7, 7½, 7½, 8, 8). Dan vraag ik iedereen opnieuw individueel om op te schrijven wat er voor nodig is om een half punt hoger uit te komen. Ook die uitkomsten inventariseren en bespreken we (zie de volgende pagina).

Iedereen doet actief mee. Er is afwisseling tussen in stilte nadenken, concentratie, grapjes over en weer en luisteren naar elkaars inbreng. Tot slot vraag ik hen om een actiepoint voor zichzelf te formuleren. Dit actiepoint wordt niet gedeeld. Het is de bedoeling dat mensen dit actiepoint van elkaar in de komende sprint gaan zien. Daarna vraag ik hen om een eerste reflectie op deze retrospective. Er wordt positief gereageerd. Er wordt gezegd dat het 'anders' was dan de vorige keren, dat het meer open was, dat er nieuwe dingen op tafel zijn gekomen en dat even afstand nemen leidt tot 'awareness'. De vorige retro wordt aangehaald. Met name de uitbarsting van Mark.

#### Gespreksfragment uit de eerste retrospective (over de uitbarsting van Mark)

P: *"A good retro I would say!"*

G: *"Very different!"* (iedereen lacht, IV)

J: *"Please don't expect this kind of retro from me all the time."*

G: *"But I think it will help!"*

Ing: *"For me, for my research it would be very nice if I could hear some reflection from all of you about this retro and just any sort of thoughts you have. So if Philip says it was a nice retro I am curious about what did you like about it?"*

P: *"Well most of the time we go quite in depth to the sprint that was just finished and then we said well I worked on this and then you said...."* (wordt geïnterumpeerd door Gerrit, IV)

G: *"It is more work related!"*

P: *"And now you take a little bit of distance. So I think you shouldn't do it like this all the time because of course in the end the work related stuff is important from time to time if we are not sticking to what we said and whatever but from time to time I think it is quite refreshing to take a little bit of distance!"*

R: *"It is more awareness."*

G: *"I think things have been put on the table which haven't been spoken about before. Mark and some other remarks that I have heard. I noticed that but never made any remark about it."*

P: *"What I was thinking was last retro..., 'Was it the last retro?', was quite open already. There were also some irritations brought to the table, some long lasting things that you might not all like. I think this had a more positive vibe. And I think well you go through different stages with each other so."*

H: *"The vibe of the last retro may not have been, but the outcome I think was very positive!"*

J: *"I do think last retro was very useful and I think the last retro made the grades that we put on there today go up quite well, more than the usual retro's. So I think, you say the vibes were not as good. I think there was a lot of emotion but at the end I felt we made real progress and that made me entering the retro with a good feeling!"*

P: *"It brought some clarification so to speak."*

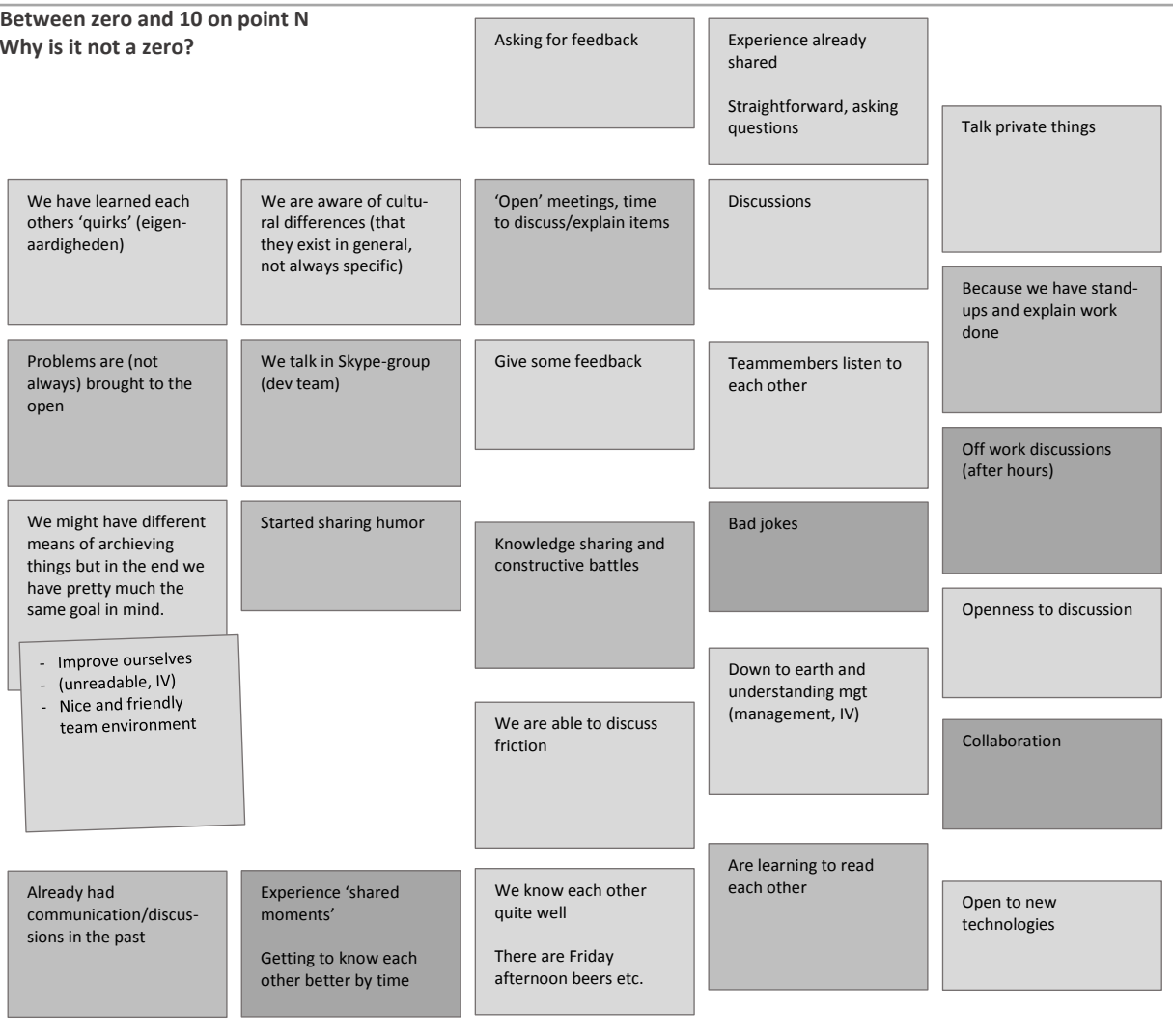
J: *"Yeh! Things really out of the open and I think that is what retro's are for. And sometimes it happens with a bit of a bang."*

Ing: *"Apparently! I don't know because I wasn't there, but everybody looks to Mark, so I guess it was you?"* (iedereen lacht, IV)

Ing: *"You told something with a lot of emotion I guess. So, after that you spoke with Florin and Mirela and that was very useful?"*

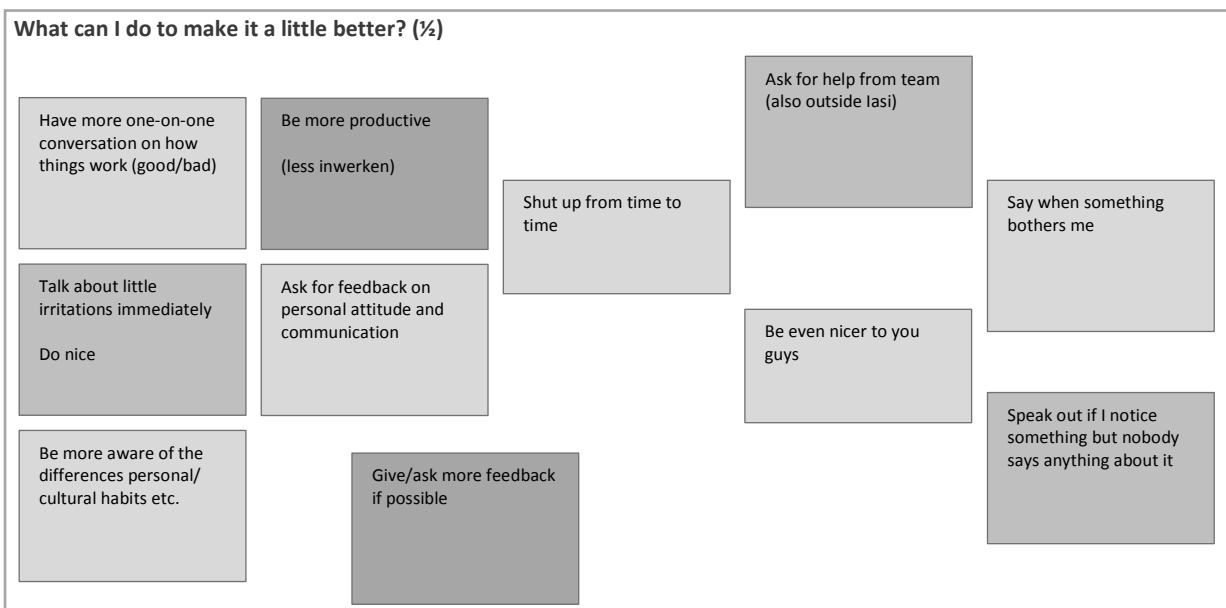
M: *"Yes!"*

**Between zero and 10 on point N**  
**Why is it not a zero?**



*Post-It-velletjes met antwoorden op de vraag "Waarom is het geen 0?"*

**What can I do to make it a little better? (½)**



*Post-It-velletjes met antwoorden op de vraag "Wat is er voor nodig om ½ punt hoger uit te komen?"*

Ing: "And I am curious about something. If you don't want to answer don't, but when you look at openness in teams then it is always very important that if you have something that is bothering you, even if it is with a lot of emotion, it is very important that the other person keeps listening to you and that they don't say... 'Well you shut up' or something like that, but that they are really listening and trying to understand what you mean even if it is not so easy to express. If you look at the way this team handled your emotional outburst, what can you say about that?"

M: "Well I think they handled it exceptionally well!"

Ing: "Yeh? Can you explain?"

M: "Well, the first thing that comes to my mind, when I arrived at home and I opened up my pc, Florin was already on Skype trying to contact me. So we talked right away. And among the other, well the Dutch part, well I felt really bad about the whole situation of course because the most of what came out wasn't really about the team itself, it was more about the situation I was coming out."

Ing: "Other frustrations?"

M: "Ya and it was more, I was thinking about the same time. So it was really, it was like the Krakatoa that explodes. But I was really happy the way it was handled. So I had a very good conversation with Florin, I had a very good conversation with Mirela. I am very pleased with that!"

Ing: "That is good! I mean, well if you know if I am like the Krakatoa, okay it doesn't feel so well but it is not a problem, we don't have a big issue after that but we can talk about it. That is good to feel, I imagine?"

(Mark knikt bevestigend, IV)

Ing: "That is why you say it was useful?"

M: "Yeh! Very much!"

Na afloop van de retrospective praat ik na met Jasper, Gerrit en Hidde. Ze hebben wat feedback over de sessie. Een paar uur later al mailt Hidde me zijn verslag. Ik werk (zoals beloofd) de flaps uit en stuur ze samen met een handout over het Yohari-window naar het hele team.

#### **Feedback op mijn eerste retrospective met Team 1**

G: "Er was een hoop zelfreflectie deze sessie. Met name op de punten die je zelf kon verbeteren."

J: "Ik denk dat het op een heel goed moment kwam, want ik heb het gevoel dat we in de vorige retro daar eigenlijk al een beetje mee begonnen zijn, niet helemaal afgemaakt. Ik heb die link naar dat artikel nog rondgemaild, daar kwamen ook redelijk wat reacties op. Ik heb echt zo'n gevoel van, ja..., misschien ben ik er ook wel vooral mee bezig, maar dat we er al een beetje mee bezig waren en dat dit dan ook op een heel mooi moment komt."

G: "Ik hoorde ook een heleboel punten die ik herkende bij mensen ook, maar die ze nu ook zelf ter sprake brachten!"

H: "Het is drempelverlagend geweest. Die vorige sessie heeft iets losgemaakt, letterlijk en figuurlijk bij mensen en dit is een hele mooie terughang om het weer te kanaliseren naar bepaalde concrete stapjes. En als je dit laat hangen, als we niks hadden gedaan..., echt een hele goeie opzet nu..., als we het hadden laten hangen en het was niet verder teruggekomen, hadden mensen zoiets gehad van..., 'Zie je, er heeft zich iemand geuit en dat is wel gedeeltelijk opgelost individueel, maar ik dan, en voor de rest?' Dus ik denk dat dit een hele mooie setting is geweest om het veld waarin je kwetsbaar kunt zijn om dat neer te zetten. Tenminste, dat is mijn bescheiden mening."

J: "We hadden de afspraak eigenlijk al veel langer staan dat je zou komen, maar op de één of andere manier..." (door elkaar praten, IV)

J: "Maar echt..., naar aanleiding van vorige keer, dat we gezegd hadden... 'En nu moet Ingeborg komen!'"

## **17.13 Project 3 (deel 1)**

Op donderdag krijg ik een telefoontje van Mees Bollegraaf, de clusterdirecteur van Cluster 2. Het gaat niet goed met Project 3. De samenwerking tussen Nederland en Roemenië loopt niet. Mihai, de competence manager van Iasi heeft een hele boze mail gestuurd. Hij kaart een aantal zaken aan, onder andere over de rol van projectleider Floris Bos. Mees is van mening dat het goed zou zijn als ik deze casus meeneem in mijn onderzoek. Hij vraagt of we op korte termijn met z'n drieën bij elkaar kunnen zitten; Floris, hij en ik. We plannen een datum en komen uit op een week later.

De volgende ochtend vroeg belt Floris. Ook hij geeft aan dat het helemaal niet goed gaat in de samenwerking met Roemenië. Hij vertelt dat er veel gebeurd is. Onder andere dat deze ochtend de

Roemeense teamleider tegen Britt, de scrummaster van Project 3 gezegd heeft dat de samenwerking met dit team nooit zal gaan lopen. *“Als de manager er al zo in zit”,* zegt Floris tegen mij, *“gaat het nooit wat worden!”* Hij heeft er een slecht gevoel over en vermoedt een dubbele agenda bij de Roemeense collega's. Hij denkt dat ze al het ontwikkelwerk naar Iasi willen halen. Hij vertelt ook over de boze mail van Mihai en vindt dat er op korte termijn iets moet gebeuren. De afspraak voor volgende week vindt hij te ver weg. Hij wil meteen na het weekend actie.

Op maandagochtend zitten we met z'n drieën bij elkaar. Ik besluit geen opnames van het gesprek te maken. Het lijkt me beter dat beide mannen zich vrij voelen om zich uit te spreken. Bovendien weet ik niet zeker of deze casus in mijn onderzoek past. Floris vertelt de geschiedenis van het team. Dan realiseer ik me dat ik dit verhaal ook al van de kant van Bram van Leeuwen (directeur Roemenië) gehoord heb (zie de bijlage, paragraaf 17.9). Zijn kant van het verhaal gaf een ander beeld dan Floris nu schetst. Mees en Floris willen dat de Roemeense collega's volgende week naar Nederland komen. En Mees wil mijn ondersteuning om de boel weer vlot te trekken. Ik heb een praktisch probleem met mijn agenda. We spreken af dat ik zal kijken wat de mogelijkheden zijn. Ook spreken we af dat ik contact ga opnemen met de scrumcoach van dit gedistribueerde team. Het is mijn suggestie omdat ik hem niet wil passeren en ook zijn versie wil horen. En waar hij denkt waar de knelpunten liggen.

### **De geschiedenis van Project 3 volgens Floris Bos**

In mei zijn ze gestart met het werken aan het nieuwe Product 3. Op dat moment waren er nog geen Roemeense collega's beschikbaar. De architect is aan het werk gegaan en heeft alvast een basis gemaakt. De bedoeling was dat er daarna verder op voortgebouwd zou worden. In oktober komt Nicu, een Roemeense collega senior developer, die mee gaat werken aan Project 3.

Nicu heeft van begin af aan moeilijk gedaan. Hij heeft zaken ter discussie gesteld, is kritisch en heeft voor bepaalde zaken code overnieuw gebouwd en de oude code verwijderd. Daardoor heeft Nicu het project maanden teruggezet in productontwikkeling. In januari was Floris het beu en heeft hij aan de Roemeense team manager (Mihai) gemeld dat Nicu van het project af gehaald moest worden en vervangen door iemand anders. Er wordt een nieuwe ontwikkelaar ingeschakeld. Een medior want een senior is niet beschikbaar. Ook krijgt hij twee junioren in plaats van één senior.

Een paar dagen later zit ik samen met de scrumcoach. Hij vertelt over het team en over Nicu.

Hij zegt: *“Zelfs ik heb een aanvaring met hem gehad en ik heb nog nooit een aanvaring met iemand gehad.”*

En even later vertelt hij: *“Mijn ideeën waren niet goed want scrum dit en scrum dat. Ja, dat zal best zo zijn, ik wil niet de expert zijn die het altijd maar zal zeggen, maar het is een samenspel. Maar goed, het escaleerde en escaleerde en het werd steeds minder leuk dus op een gegeven moment is besloten..., daar heb ik ook adviezen in gedaan..., van nou joh dan moet-ie maar uit het team. Het is wel geen teambeslissing maar ja, als je de inhoud..., je krijgt steeds minder gedaan dus uiteindelijk... Dat is ook in Roemenië gedaan, daar is ook gesproken met hem. Floris heeft dat heel goed aangepakt, die scrummaster, Britt, doet ook haar best..., het is de eerste keer dat ze het doet, ik vind dat ze het goed doet..., heeft ook met hem gesproken..., de lucht is geklaard..., eigenlijk was de zee weer kalm dus we konden verder. En dat ging eventjes heel rustig, want de overgeblevenen die in Roemenië zaten, dat zijn Vasile en het meisje ben ik even kwijt..., ja, ze is meer stagiair..., ze is wat stiller. Maar goed die werden ineens meer actief, die gingen wat meer presteren. Dus nou oké, de moeilijke factor is weg en nu gaan zij het oppakken. En toen begon Vasile een beetje..., 'Ja, we moeten dit, we moeten dat.' Het ging soms inhoudelijk over de software, soms over het proces, het ging over van alles en nog wat. Enne..., we hebben hier en daar wat kalmer gemaakt en gaan we door en praten, communiceren. Nou goed.*

*En toen is er een nieuwe dame op gekomen, Sorina..., een leuke tante, een pittige tante, nog nooit met scrum gewerkt, tenminste heeft niet veel ervaring erin, is wel mondig, is degene die nu het woord heel veel voert. Die ook wel kritisch is en die ook wel dingen durft te zeggen maar toch ook weer niet. Die is eigenlijk, wat ik weet, vorige week zo'n beetje aangehaakt, de week ervoor heeft ze een sprint meegedraaid, vorige week donderdag was ik er en goed..., toen waren er nog wat gesprekken, goeie dingen, ik zag dat ze actief waren dus ik had zoiets van nou goed gevoel..., eh..., enzovoort enzovoort.”*



*"Ik moet effe nog een week terug. Toen kwam eigenlijk de week erna, vorige week, toen kwam er in één keer een mail vanuit Roemenië. Godzijdank naar Floris en Britt, niet naar het team..., waarin heel veel kritische punten stonden. Over het product, over de mensen, over het proces, over mij, over... nou ga zo maar door. Dat is de mail waar de honden geen brood van lusten. Op zich, als je op ieder punt kijkt denk je van 'Ja oké!' Het gaat over architectuur, want we gaan links om en volgende keer is rechtsom slim. Er zijn af en toe discussies. Dingen over het proces waarvan ik op sommige dingen een uitspraak heb gedaan over 'Jongens, doe dat nou zo en ga nou niet dit doen! Ehm..., maar als je persé die kant op wil dan moet je het zelf weten, maar ik adviseer ten strengste van niet!' Nou dat was ook niet goed en ga zo maar door. Bepaalde personen die niet goed communiceerden, bepaalde personen die de machtsrol grepen, weet ik veel..., je moet 'm (de mail, IV) maar vragen, Britt heeft hem ergens zwerven. Ik heb benadrukt..., 'Hou die mail alsjeblieft uit het team want als die mail het team ingaat..., als ze er lucht van krijgen dan is het..., ik bedoel, dan kun je het schudden!'"*

Toch vindt hij dat ze wel vooruitgaan op scrumvlak. Hij begeleidt met name Britt (de scrummaster) en vindt dat ze dat best aardig doet. Problemen ziet hij vooral liggen op het vlak van de communicatie en elkaar niet goed wederzijds begrijpen. Maar het grootste probleem ziet hij bij het management dat te snel resultaten verwacht. Een beginnend scrumteam moet even de tijd krijgen, vindt hij. De urgentie en paniek kan hij niet onderschrijven, de laatste retrospectieve was goed en over en weer is er ook meer begrip ontstaan.

Na het gesprek heb ik nog even telefonisch contact met Floris en later ook met Mees. Mees vertelt me dat hij net te horen heeft gekregen dat de Roemeense collega's niet naar Nederland willen komen. Hij zegt me op de hoogte te zullen houden. Er volgt een radiostilte van vijf weken.

## 17.14 Team 2

Op 27 februari 2014 begin ik bij Team 2. De Roemeense collega's zijn in Nederland dus het is een prachtig moment om op te starten. Ik begin met het bijwonen van de demo van de nieuwe release en ik ben niet de enige die de demo bijwoont! Er zijn zeker dertig mensen waaronder managers, mensen van Sales en productmanagers van andere projecten. Ook Anne van Beek (de clusterdirecteur) is aanwezig. Olivier (de scrummaster) opent de bijeenkomst en presenteert de agenda. Hij houdt de presentatie in het Nederlands. *"Waarom niet in het Engels?"*, hoor ik Anne fluisteren. Die vraag was ook al door mijn hoofd geschoten.

Anouk (de product-owner) neemt de presentatie over. Ze straalt veel enthousiasme uit. De klanten zijn heel tevreden, vertelt ze. Ze toont de aanwezigen twee filmpjes die gemaakt zijn voor de klanten. In het ene filmpje wordt het product aangeprezen. Ik ben onder de indruk. Niet alleen vanwege het filmpje, maar ook vanwege dat wat het product allemaal kan en waar het voor dient. Dan volgt een filmpje dat ook bedoeld is voor klanten en waarin leden van het ontwikkelteam worden gepresenteerd. Het valt me op dat de Roemeense collega's in het filmpje niet aanwezig zijn. Ik probeer de reactie van de Roemenen die aanwezig zijn in de zaal te polsen maar dat lukt me niet want ik zit te ver van ze af. Dan komt het demo-gedeelte van het team. Per Nederlands/Roemeens duo demonsteren ze wat ze gemaakt hebben. Het wordt een mix van Nederlands en Engels. Aan het einde van de demo volgt een spontaan applaus.

Dan volgt de retrospectieve en de planningsbijeenkomst. Tijdens de planningsbijeenkomst wordt er hard gewerkt. Anouk weet wat ze wil en ze luistert goed naar de op- en aanmerkingen van de developers. Ze vraagt veel door en let actief op wie er iets wil zeggen.

De volgende twee dagen heb ik een interview met alle leden van het scrumteam. Ieder gesprek is wederom open, ongestructureerd en duurt ongeveer een half uur. Ik vraag naar hoe ze het werken in dit gedistribueerde scrumteam ervaren. Ook vraag ik wat zij ervaren als kritische factoren en *óf* en *waarin* ze scrum als helpend ervaren. In de resultaten zit een rode draad. Ik vat de resultaten samen en koppel die terug tijdens de retrospectieve in juni 2014.

## De retrospective van Team 2

Ieder individueel schrijft op Post-It-velletjes op z'n minst twee positieve dingen en twee negatieve dingen op. Iedereen start direct met schrijven en denken. Olivier heeft mij gevraagd of ik mee wil doen. Ik kan alleen de demo beoordelen maar vind het wel zo gelijkwaardig om ook mijn input te geven en zo iets van mijzelf te laten zien. Er wordt door iedereen ruim de tijd genomen om na te denken. Na een minuut of tien is iedereen klaar. Olivier doet de suggestie om de Post-It-velletjes op de muur te plakken. Er worden grapjes gemaakt. Daphne blijkt in het Nederlands geschreven te hebben. Er wordt hard om gelachen. We gaan met elkaar bij de muur staan. Olivier stelt voor om met de positieve punten te beginnen. Danut reageert. Hij wil liever met de negatieve punten beginnen en daarna de positieve. Olivier kijkt rond. Danut zijn suggestie krijgt bijval en er wordt nogmaals uitgelaten gelachen. We verplaatsen ons naar de plek waar de negatieve papiertjes hangen. Olivier begint met de eerste voor te lezen. Daphne doet de suggestie dat degene die het opgeschreven heeft het even toelicht. *"Goed idee!"*, vindt Olivier. Er is gegniffel en dat komt vooral omdat Olivier probeert te faciliteren terwijl er steeds andere suggesties komen. Maar als iemand iets toelicht dan wordt er serieus geluisterd. Anouk spreekt Danut op iets aan en ze wisselen uit. De sfeer is constructief; de teamleden zoeken gezamenlijk naar oplossingen van punten die ze allemaal herkennen. Ook worden items aangekaart waar niemand in het team iets aan kan doen, maar die de persoon in kwestie wel vervelend gevonden heeft of waar hij last van heeft gehad. Alles gaat in het Engels en het gesprek blijft plenair. Ook geven ze elkaar een toelichting op bepaalde punten als iemand ergens meer van af weet. Er is zelfkritiek en mensen geven aan wat ze liever zouden zien. Danut geeft aan dat hij het niet prettig vond dat de presentaties van die ochtend niet in het Engels waren. Daphne kaart aan dat Tom haar een mail stuurt als hij iets getest heeft en dat ze liever heeft dat hij dat direct tegen haar zegt. Ze zegt het in het algemeen en richt zich niet specifiek tot Tom. Ook kaart Daphne aan dat Olivier tussendoor allerlei issues inbrengt (*"They appear magically!"*) die niet in het backlog staan. Anouk reageert verbaasd. Er wordt om gelachen en de sfeer blijft ontspannen. Ze proberen *écht* naar oplossingen te zoeken.

## 17.15 Nieuws van Team 1

Na een paar weken krijg ik een mailtje van Jasper de scrummaster van Team 1. Hij heeft er twee foto's bijgedaan van het team tijdens de retrospective. Ze zien er ontspannen en vrolijk uit! Het is de eerste retrospective na de retrospective die ik gefaciliteerd heb (zie de bijlage, paragraaf 17.12).

### Mailbericht van Jasper

Van : Elshout, Jasper  
Datum : 24/03/2014 08:31  
Aan : Vandepoel, Ingeborg  
Onderwerp: Retro

Hoi Ingeborg,

Hierbij twee fotootjes van de retro van afgelopen vrijdag. Ik moet bekennen dat de opdracht die je ons hebt gegeven niet erg is blijven hangen. De meesten van ons realiseerden zich tijdens de retro weer dat ze wat hadden moeten doen. Desalniettemin gaf iedereen wel aan dat ze de retro met jou een nuttige retro vonden. Ze zouden graag af en toe eens een retro houden die niet 'inhoudelijk' is, maar gericht is op communicatie. Als jij dat nog eens een keer zou willen doen, dan zou dat erg op prijs worden gesteld.

Ik moet nog een verslagje maken. Deze zal ik je sowieso nog even toesturen.

Groetjes (vanuit Iasi),  
Jasper

## 17.16 Project 3 (deel 2)

Op vrijdagavond, vijf weken na ons laatste contact, staat Floris Bos op mijn voicemail. Ik spreek hem op maandagochtend. Hij vertelt dat de Roemeense collega's van Team 3 voor twee weken over gekomen zijn uit Iasi. Floris heeft een heel programma voor ze opgesteld. Veel inhoudelijke zaken, daarnaast ook enkele sociale activiteiten. Op aandringen van Marnix Visser (BU manager) neemt hij nu

contact op met me want misschien dat ik een bijdrage kan leveren. Maar hijzelf wil niks oprakelen, hij wil voorwaarts en geeft aan niet te weten wat ik zou kunnen bijdragen. We besluiten dat ik contact met de scrumcoach op zal nemen en met hem zal overleggen.

In de middag belt Marnix. Hij licht toe dat hij er bij Floris op aangedrongen heeft dat ik aangehaakt wordt. Hij vreest dat Floris te resultaatgericht aan het werk wil gaan, terwijl (van wat hij uit de wandelgangen begrijpt) er in het team nog steeds van alles en nog wat aan de hand is. Marnix wil (nu de Roemeense collega's er zijn en het team fysiek compleet is) de kans grijpen om de lucht te klaren. Hij vraagt me met klem te onderzoeken of ik aan kan haken.

Ik neem contact op met de scrumcoach, vertel hem over het telefoontje van Floris en vraag hoe ik aan kan haken. We komen er op uit dat ik vrijdagmiddag aanwezig ben bij hun teambijeenkomst. Een programma voor die middag is er nog niet. Daarna bel ik met Britt, de scrummaster van het team. Zij zal er vrijdag niet zijn in verband met een part time dag, maar in overleg boekt ze in de teambijeenkomst vlak voor de lunch wat tijd voor mij, zodat ik mijzelf aan het team kan voorstellen. Die vrijdag ben ik er om 11.30 uur. Om 12.00 uur krijg ik het woord en kan ik iets over mijzelf en over mijn onderzoek vertellen.

### **Sfeerimpressie van de laatste deel van de ochtendbijeenkomst**

Als ik om 11.30 uur de vergaderkamer binnen loop, zie ik rondom een vergaderblok negen personen zitten, die kijken naar een presentatie op het grote scherm. De Roemeense collega's (Ciprian, Constanta, Sorina, Mariana en Vasile) zitten naast elkaar op een rijtje. Daar recht tegenover zitten de Nederlandse collega's. Ik ken alleen Lucas. Ik neem plaats op een stoel bij het raam op een afstandje van de vergadertafel. Quinten (Nederlandse developer) blijkt een presentatie te geven over een deel van de applicatie. Er hangt weinig energie in de lucht. Quinten probeert zo nu en dan een grapje te maken, maar alleen Max en Alex, de Nederlandse collega's lachen. Zo nu en dan schrijft een van de Roemeense collega's iets op. Ciprian lijkt volledig afwezig en staart naar het scherm. Vasile zit letterlijk met zijn handen in het haar. Mariana staart naar haar aantekeningen, Constanta kijkt geïnteresseerd en alleen Sorina stelt zo nu en dan een vraag. De uitleg die gegeven wordt, is rommelig. Zo nu en dan vullen Max of Alex iets toe aan wat Quinten vertelt, maar aan de reacties van de Roemenen zie ik dat dit alleen maar verwarring oplevert. Lucas zit met zijn smart Phone te mailen en whatsAppen.

Om 12.00 uur geeft Alex mij het woord. Floris is er niet en hij weet ook niet wat de bedoeling is, dus of ik het zelf maar even wil vertellen. Ik sta op en ga bij hen aan tafel zitten, stel mezelf voor en vertel wat mijn reguliere werk is. Dan licht ik mijn onderzoek toe. Ik benadruk dat ik samen met hen die zoektocht wil voortzetten.

Tijdens de lunch praat ik met Quinten en Vasile. Quinten blijkt een gezellige, vrolijke, drukke prater. Vasile is wat stiller maar levert ook zijn bijdrage aan het gesprek. Het hele team inclusief Floris en Lucas zit aan één lunchtafel. Er wordt druk over en weer gekletst. De Roemenen, op Vasile na, zitten naast elkaar met de Nederlandse collega's ertegenover. Alex is stil en zwijgzaam. Ik ontmoet Henk, de architect. Een ogenschijnlijk erg jonge man nog. Tijdens de lunch praat hij geanimeerd met Ciprian. Ik zie hem veel lachen.

Na de lunch spreekt Lucas mij aan. Hij weet nog niet wat hij straks gaat doen. Hij twijfelt. Hij wil twee dingen met ze bereiken, zo zegt hij. Enerzijds dat ze met vragen komen en anderzijds dat ze tegengas geven en een beetje uit hun schulp komen. Qua programma denkt hij eraan om iets te vertellen over scrum of Marketplace; een spel waarin ze hun kennis aan elkaar te koop aanbieden. Zij mogen kiezen. Ik bied aan om eventueel ook een oefening te doen rondom samenwerking. In de vergaderruimte overleggen Floris en Lucas nog even. Floris wil graag dat Lucas toch nog wat toelicht over scrum. Marketplace vindt hij ook een goed idee.

Als Lucas het spel introduceert, valt er een stilte. Mariana rolt met haar ogen, Sorina lacht een beetje onzeker en kijkt rond, Constanta kijkt naar de tafel, Vasile knikt. Quinten reageert uiteindelijk, gevolgd door Henk. Max en Alex ogen niet blij met het idee. Lucas benadrukt nog een keer dat het niet eng is. We gaan het doen. Lucas, Floris en ik doen mee.

Na enig aarzelen begint iedereen op de flap te schrijven en te tekenen. Het brengt levendigheid in de groep. Ik grijp mijn kans om mijn vakinhoudelijke kennis op het vlak van samenwerken, interpersoonlijke vaardigheden en communicatie naar voren te brengen. En in de uitwisseling vertel dat ik van hen graag alles wil weten over wat zij ervaren in het samenwerken in een gedistribueerd scrumteam. Iedereen knikt enthousiast.

Na de pauze komt de teambijeenkomst in het teken van scrum te staan en hoe het team met de planningstechnieken om wil gaan. Lucas presenteert wat theorie over scrum en stopt er energie in om het team ervan te overtuigen hoe de planningstechnieken binnen scrum naar zijn idee gebruikt moeten worden. Floris, die de bijeenkomst voor een uur heeft moeten verlaten, schuift weer aan en vraagt voor welke planningstechniek ze gekozen hebben. Daarop start Sorina, een jonge Roemeense senior developer, een discussie over iets wat haar niet lekker zit in de wijze waarop het team nu aan het werk is. Terwijl ze onder woorden probeert te brengen wat ze wil zeggen wordt ze de hele tijd door Lucas of Floris geïnterrupteerd. Lucas benadrukt correct gebruik van scrum en de filosofie achter scrum. Floris' interrupties zijn gericht op het toelichten van genomen besluiten en protesteert tegen de dingen die Sorina zegt. Sorina komt klem te zitten. Op een bepaald moment maakt ze een opmerking over Kafka, zie ik haar terugvallen in haar stoel, met haar hoofd schudden en naar beneden kijken.

Op dat moment besluit ik te interveniëren. Al meer dan een half uur twijfel ik eraan of ik moet ingrijpen. Er wordt eenvoudigweg *niet* geluisterd naar wat Sorina inbrengt. Ze krijgt niet de ruimte om haar punt toe te lichten. Ze zit vast. Lucas heeft geen idee waar Sorina op doelt maar gaat er vanuit dat zij moeite heeft met het scrumproces. Op de inhoudelijke problemen van het team heeft hij geen enkel zicht. Ik begrijp dat de frustratie van Sorina steeds groter wordt. Haar opmerking over Kafka en de wijze waarop ze uiteindelijk de handdoek in de ring gooit, is voor mij de aanleiding om me te mengen in de discussie.

Ik steek mijn hand op en vraag (in lijn met de oefening Marketplace) of iemand van mij wat kennis wil kopen over teamcommunicatie. Er wordt instemmend geantwoord waarop ik mijn observaties deel met het team. Ik nodig ze uit om te proberen te begrijpen wat Sorina met hen wil delen door vragen te stellen en haar de tijd en de ruimte te geven om te antwoorden. Ik nodig ze uit om goed te luisteren naar elkaar. Vanaf dat moment lukt het Sorina om te vertellen wat haar de afgelopen maanden zo gefrustreerd heeft en wat zij ziet als het grootste probleem in dit project. En terwijl ze vertelt zie ik de anderen knikken. Henk begint ook te vertellen. Hij heeft de afgelopen maanden hetzelfde ervaren als Sorina en is gefrustreerd over hetzelfde punt. En hij is het dus ook helemaal eens met de analyse die Sorina gemaakt heeft. Hij zegt: *"In fact I think this is the main problem, and all the communication problems we have had recently just stems from this problem."*

Het team praat nog ruim een uur door. Lucas is in het raam gaat zitten en houdt zich buiten de discussie. Tot slot prijst Floris de teamleden voor hun openheid en nodigt ze uit om te helpen bij het vinden van oplossingen. Het is 19.00 uur als Floris de bijeenkomst afsluit. Her en der praten de teamleden in kleine groepjes na. Floris praat na met Lucas. Ik pak mijn spullen en vertrek. Bij de auto praten Lucas en ik nog even kort. Ik vraag hem hoe hij op de bijeenkomst terugkijkt. Hij is teleurgesteld in het team. Hij heeft nog nooit zoiets meegemaakt.

#### Fragment uit de discussie waarin Sorina 'vast' komt te zitten

S: *"Yes but for this moment I think we have so different opinions! You know how I feel right now? You know the process, a Kafka novel? I am in a process I guess it is alike. We are talking about so many things. We have a lot of opinions, but in the end when you start working, implementing we are talking and finish at the same station!"*

L: *"What is your passion about the work you do?"*

S: *"My passion in my work?"*

L: *"What is the thing you like to do most?"*

H: *"Lunch... Sorry!"*

L: *"What is..., why..., what is the stuff you like to do?"*

S: *"I like to work, I like to work, I like to get the things working and done. So I am a very practical and realistic person, I want to see something done. I want to see the product. I want to see if I have worked on that calendar and to see that element I want to see that done!"*

L: *"Basically your passion is to...?"*

S: *"Building!! Building something, seeing..."* (geïnterrupteerd door L, IV)

L: *"But you are building software!"*  
 S: *"Even..., if you don't see it on the screen it is like how Henk do the architecture. It is not there on the screen but behind that there is a lot of... (onverstaanbaar) ... and a lot of structure. This is also a work!"*  
 L: *"But your passion is to build something that works, software!"*  
 S: *"And to see progress!"*  
 L: *"Because the way you..." (geïnterrupteerd door S, IV)*  
 S: *... (onverstaanbaar)...*  
 L: *"Because the way you talk about it is like your passion is to have a process working perfectly. A working process."*  
 S: *"I find a lot of impediments, I talk about them and I take a decision. I cooperate with people, I ask them, what do you want to do now, that is not the possible... (onverstaanbaar)... I am working with. I think the first time that I am experiencing such a confusing and Kafka..." (geïnterrupteerd door L, IV)*  
 L: *"I know because for the first time probably in scrum you are allowed..." (geïnterrupteerd door S, IV)*  
 S: *"You can't do it like this!"*  
 L: *"Is this your first scrumlike project?"*  
 S: *"No it is not the first scrumproject. It is the..." (geïnterrupteerd door L, IV)*  
 L: *"Maybe you are allowed, the first time not only you but most of you, I think everybody is allowed to actually deliver something to the best of your knowledge at building software. And the process in this case is not a scrum it is just a tool that helps you getting there. It eliminates all the stuff that you don't need and really focus you on building a software product."*  
 S: *"You have to be focussed on a task. You have a task assigned to your name. You have to be focused. If you find an impediment, talk with the people..." (geïnterrupteerd door L, IV)*  
 L: *"It's the focus on the software. And all these tasks tools..." (geïnterrupteerd door S, IV)*  
 S: *"Architects, managers, in the end you have to..., it must fit in the whole picture and you have to talk with the people and..." (geïnterrupteerd door L, IV)*  
 L: *"This process..." (geïnterrupteerd door S, IV)*  
 S: *"But then what can we do, it is very idealistic what you are saying now!"*  
 L: *"Built software!"*  
 O: *"I am building software and I want to..." (geïnterrupteerd door L, IV)*  
 L: *"Be a team!"*  
 S: *"And I want to be a team. I am a teamplayer!"*  
 L: *"But you are..."*  
 S: *"I don't understand"*

## Reflectie:

Er zijn veel vragen te stellen bij dit voorval. In hoeverre heeft mijn aanwezigheid invloed gehad op de wijze waarop het gegaan is? Ik kan me met recht afvragen in hoeverre mijn aanwezigheid zowel Sorina als Floris als Lucas beïnvloed heeft. Misschien voelde Sorina zich gesterkt door mijn aanwezigheid. Wilde Floris laten zien dat hij de touwtjes goed in handen heeft? Wilde Lucas laten zien dat hij een scrumcoach is met verstand van zaken?

Een paar dagen later heb ik met negen teamleden een interview. Ik spreek met Britt (de Nederlandse scrummaster), Quinten en Max (Nederlandse developers) en met Vasile, Sorina, Ciprian, Constanta en Mariana (de Roemeense developers). De interviews zijn open en ongestructureerd. Ik vraag naar hun ervaringen met het samenwerken in een gedistribueerd scrumteam en wat ze zien als kritische factoren. In de meeste gesprekken gaat het vooral over de geschiedenis van dit project en dat waar ze last van hebben.

In diezelfde week besluit Floris te stoppen met scrum. Eerst zal er aan Nederlandse zijde verder gebouwd worden aan de architectuur en Floris zal daar als projectleider sturing aan geven. De Roemeense collega's gaan met andere zaken aan de slag, in afwachting van het voorwerk dat de Nederlandse collega's oppakken. De verwachting is dat in een later stadium scrum weer wordt opgepakt. Een dikke week later (als de Roemeense collega's al weer terug zijn naar Iasi) spreek ik met de andere leden van het team. De resultaten van alle gesprekken bij elkaar geven een beeld van de combinatie van problematieken waar dit team mee worstelt en waarvan ik in het volgende onderdeel een overzicht geef.

## 17.17 De combinatie van problematieken van Team 3

Aan de hand van de interviews wordt duidelijk dat er gelijktijdig een aantal factoren zijn die problemen veroorzaken en elkaar versterken.

### *Alles is nieuw*

- De teamleden zijn onbekend met elkaar. De Roemeense collega's zijn nieuw voor elkaar en ook nieuw voor de Nederlandse collega's. En de Nederlandse collega's komen vanuit verschillende locaties in Nederland en hebben in deze samenstelling ook nog niet eerder met elkaar samengewerkt.
- De technologie is nieuw.
- Scrum is voor een groot deel van het team nieuw. In Nederland is het voor iedereen nieuw. In Roemenië heeft een aantal mensen al wel eerdere ervaring met scrum opgedaan.
- Voor het Nederlandse team is het gedistribueerd werken nieuw, communiceren in het Engels is nieuw en het werken met de technische tools zoals Lync, Skype en video conference is nieuw.

### Enkele uitspraken over 'het nieuwe' van alles

- B: *"Ehm..., dus we hebben een nieuw project, een heel nieuw samengesteld team, ehm..., dan ook nog met de Roemenen erbij. Dus met andere woorden, niet de Roemenen maar ik bedoel..., dus..., én Nederland én Roemenen én de afstand, alle nieuwe techniek die daarbij komt kijken. Krijg je een stukje taal hè..., Engels. Dat is voor iedereen nieuw en met name voor de Nederlanders. Ehm..., en dan krijg je nog scrum erbij, wat ook helemaal nieuw is. Dus het is eigenlijk best wel heel veel. En ik vraag me af of dat nou wel helemaal ideaal is om zo een project te starten."*
- A: *"Nee, het is echt..., voor ons was het product was nieuw, de ontwikkelomgeving was nieuw, Vision-studio en de Libraries en zo. Scrum was nieuw en het team was nieuw. Dus het is echt nieuw, nieuw, nieuw!"*
- J: *"Ik heb nog steeds niet het gevoel bij scrum. Helemaal niet. Ik ben er dus vorige jaar..., hebben we een hoop voorwerk gedaan, we zijn eigenlijk pas vanaf december begonnen en al zoekende, we hebben ook helemaal geen scrumopleiding gehad, gewoon wat documenten van 'Lees maar!' Ja, ik ben gewoon in dat scrum losgelaten zonder iets van opleiding training of niks hè..., 'Zoek het maar uit!'"*

### *Gebrek aan sturing*

- Aan de kant van de inhoud is er sprake van onvoldoende architectuur en onvoldoende kennis en ervaring met de nieuwe technologie die gebruikt wordt. Daarmee is er onvoldoende sturing en houvast op technologisch vlak. De Roemeense én de Nederlandse collega's verschillen daarover niet van mening. Echter, het gebrek aan kennis en ervaring met de nieuwe technologie wordt aan de Roemeense kant waargenomen maar aan de Nederlandse kant niet openlijk erkend. Hierdoor ontstaat een sfeer van wantrouwen.

### Enkele uitspraken over de architectuur en over onvoldoende technische kennis

- V: *"We took it (de architectuur, IV) along the way which like Floris said it proof to be a complete failure because it doesn't work that way. My previous scrum project were a few guys at the beginning which did all the plumbing or how did they to put it and afterwards everybody added functionality to it and start agile!"*
- C: *"But I think the project should be a bit more mature before getting the organization of it. My personal opinion, because I told you I worked in a bigger team agile, but the difference was that eh..., project was mature. I mean the architecture was already created, functionality was already present. We were only adding, there was a core and adding, adding and adding. So it was much easier to change things. It wasn't a problem. And I understand Henk, because he needs to do the whole architecture and he needs to do a piece of the architecture. But you can't do just a piece without having the entire image. So I understand why he is so frustrated because he doesn't have time to create all the architecture and also give us things to do."*

- Q: *“Maar dat komt omdat de componenten er nog niet zijn. Hè dus dat, die architectuur, dat hele framework, dat is gewoon belangrijk dat dat er ligt! Dat de randvoorwaarden er gewoon zijn en dat dat bekend is want anders is het gewoon erg lastig!”*
- J: *“Nou ik denk als eerste, we zijn nog steeds zwevende in allerlei technieken! Dat die stap die we nu gezet hebben dóór te zetten, door te zorgen dat Quinten en Henk de boel ook echt op orde hebben.”*
- S: *“What I see and what I feel is that there is a lack of experience for everyone in this project. A very huge lack of experience that creates this kind of ugly and miserable situations. Well Henk, he is architect, from my point of view, he doesn’t have experience. Ehh..., Quinten as well, he started working on the web I think last year, so even if he wants to do architecture well how can I trust him because you don’t have experience. I understand that Floris put together people that have experience in all this applications that must unify now with this project, but for me they are not to experienced!”*
- Q: *“Floris zegt: ‘Henk is de architect!’ Maar Henk heeft nog te weinig kennis ervan dus dat besteed hij dan aan mij uit. En eh..., nou wordt er dan wel van mij verwacht dat ik straks, als die architectuur eh..., als de basis is uitgedacht..., ehm..., dat ik de Roemeense collega’s mee ga nemen. Maar nu is dat zeg maar..., nu wordt dat uitgesproken op die manier. Maar dat was dus in het verleden niet. In het verleden werd er, denk ik, vanuit gegaan dat ik dat zelf wel zou oppakken, maar ik ben zelf ook nog niet 100% thuis in die technologie.”*

- Ook is er nog onvoldoende duidelijk wat er gebouwd moet worden. Hier mist opnieuw sturing. Ook dit wordt aan beide kanten herkend, maar niet openlijk uitgesproken. Sturing van de kant van de product-owner is onduidelijk en deels gedelegeerd, waarbij zowel de product-owner als de functionele specialisten niet ‘dedicated’ op het project zitten. Bovendien is het werken volgens de scrummethode voor de functionele specialisten een leerproces. Er wordt een hele andere manier van werken van hen gevraagd. De omschakeling is niet eenvoudig. Voor de Roemeense collega’s zijn deze achterliggende redenen niet bekend. Wat zij ervan merken is dat er geen concrete resultaten geboekt worden en dat ze veel moeten herbouwen. Dit roept een beeld op van chaos en gebrek aan professionaliteit. Aan Nederlandse kant kent men de redenen van deze onduidelijkheid. Daarbij gaan de Nederlandse collega’s er ook van uit dat dit te maken heeft met het scrumproces. Zij ervaren het herbouwen niet als een probleem maar als horend bij de methodiek van scrum.

#### **Gespreksfragment over de onduidelijkheid van de bouw**

A: *“Maar eh..., ik schrijf nu dus kleine stukjes functioneel ontwerp dat is wel even wennen. Ik ben natuurlijk ja..., van de oude stempel zal ik maar zeggen. Nu is het veel moeilijker want nu moet je het eigenlijk van tevoren al weten, maar je krijgt geen tijd om er over na te denken want het moet eigenlijk er acuut zijn en dat is..., ja..., dat is even wennen.”*

Ing: *“Vooraf ja, je moet eigenlijk ontzettend vooruit werken?”*

A: *“Ja, ja..., vooruit kunnen werken. Al zegt iedereen dat dat niet moet en niet mag dus dat is wennen. Dat is vooral ja dat agile werken zijn we gewoon niet gewend en dat maakt dat is wat het moeilijk maakt. Dat is een omschakeling!”*

Ing: *“Dus eigenlijk vooral voor de functioneel ontwerper een grote omslag?”*

A: *“Ja, je moet het in je hoofd al helemaal uitdenken eigenlijk van tevoren en dat is best wel lastig!”*

#### **Uitspraken over de onduidelijkheid van de bouw**

- B: *“En dan aan één kant is een product-owner ook een full time rol binnen een team, maar ook voor Frans geldt dat hij niet full time als product-owner beschikbaar is. En hoe de verdeling precies plaatsvindt heeft nog nooit plaatsgevonden, de gesprekken.”*
- B: *“Ja, de functionele mensen lopen ook nog met hun ziel onder hun arm met ‘Wat, wat?’”*
- S: *“People from here, I don’t know what their experience with this kind of projects what they want. What it takes so much time to decide on functionality, there are some hours spent on this project, so what do you do with this time?”*
- S: *“People grow up, let’s do something. It is not only coding but also decide! They decide very hard. If you let the functional people talking about a subject you never have result. I mean somebody should be there with them and say ‘Okay, do you have a conclusion now?’ And we changed the website I don’t know how many times. It is not possible, I don’t like to work like this!”*

- Er is een verschil van inzicht tussen de Nederlandse en de Roemeense collega's met betrekking tot scrum. De scrumcoach heeft daarin niet geholpen. Hij is niet mee de inhoud ingedoken en heeft geen weet van de achterliggende problematiek. Door zijn houding, theoretische aanpak en afwezigheid wordt hij niet geaccepteerd door de Roemeense collega's. De Nederlandse collega's die in tegenstelling tot enkele Roemeense collega's totaal geen ervaring hebben met scrum, interpreteren een aantal van de gebeurtenissen op de inhoud als typisch horend bij scrum. Er is sprake van een continue verwarring en voortgaande discussies over wat wel of niet bij scrum hoort. Deze discussie wordt op geen enkel moment afgesloten met concrete afspraken. Ook hierin is geen sturing. Scrumevents als de daily stand-up en de retrospective lijken betekenisloos en een formaliteit. Aan de Nederlandse kant staat een aantal mensen bovendien erg sceptisch tegenover scrum.

#### Uitspraken over het verschil van inzicht over scrum

- S: *"Everything went fine when Lucas entered the room. I don't like his attitude, he is arrogant, I don't like his attitude. He knew that we had some issues and problems communicational and additional problems. He talked with everybody, I think with Mihai with us and he was so arrogant, he didn't come to us, no nothing. So he is not only with us arrogant, I think he is arrogant with this people here as well. And his attitude is different and it is not the attitude I want from a person. Eh..., this is first and second he is to idealistic! I mean in theory things sounds good. Okay, you know the book by heart, but in practice, if you see for so many months that things are not going, people are frustrating, are frustrated. Henk is the same, he talked with Floris. So what do you do? You still continue with your theory. Is it all that you can do? This is what I cannot understand!"*
- A: *"Nou, dat je dingen halverwege toch weer anders wil, dan origineel beschreven stond, terwijl ja..., voor zover wij het hebben begrepen, is dat nou juist de essentie van eh..., agile werken is. Maar het is eigenlijk, ja ik heb er niet zo'n probleem mee, maar dat is eigenlijk waar uiteindelijk toch de wrijving over ontstaat, de meningsverschillen over hoe zit dat nou met dat agile en wat is nou wel agile en wat is nou niet agile."*
- M: *"Nou ja, wat ik eh..., wat ik wel ervaren heb, is dat eh, er werd toen we begonnen en ook alle mensen die erbij kwamen, werd het elke keer 'Ja, ze hebben ervaring met scrum!' Maar dat doen ze kennelijk toch op een hele andere manier dan eh..., dan wat Lucas ons hier vertelt. En dat leidt ook nog wel eens tot eh..., botsingen wil ik niet zeggen maar tot wat wrevel. Want ja dan komen er elke keer weer punten ter discussie waarvan wij zeggen 'Ja maar dat is inherent aan de methode die we volgen!' En zij zeggen van niet!"*
- J: *"Ze zijn echt gelukkig als ze meters kunnen maken. En dat is ook niet des scrums."*

- Naast gebrek aan sturing op de inhoud (technisch en functioneel) en sturing op het vlak van de procedure mist het team ook sturing op het proces van samenwerking. De scrummaster wordt niet geaccepteerd in een sturende rol. Noch door de Nederlandse, noch door de Roemeense collega's. Ze heeft daarmee niet de positie om in te grijpen op bijvoorbeeld aspecten als onderlinge communicatie of zaken bespreekbaar maken. Daarbij is ze onervaren in de rol van scrummaster waardoor ze zich onvoldoende zeker voelt om in te grijpen tijdens de gezamenlijke scrumevents zoals de daily stand-up en de retrospective. Al in aanvang van het project zijn er door onvoldoende sturing op het communicatiegedrag van enkele teamleden scheve verhoudingen ontstaan. Er is steeds meer sprake van twee subgroepen; de Nederlandse kant en de Roemeense kant. Wij en zij.

#### Gespreksfragment over het gebrek aan sturing in het samenwerkingsproces

B: *"Nou, ik probeerde het hier en daar wel, maar ik kreeg dat niet goed genoeg van de grond, weet je. Vrij in het begin hadden we al, dat ik merkte, de situatie he, probeerde ik dat soort dingen op de een of andere manier te bespreken. Ik heb ook wel gehad, dan ging er een discussie over een flutje, toen had ik zoiets van 'Ja doe!' En toen had ik met Lucas daar even over contact en normaal zegt-ie, zou je zeggen 'Het team moet het besluiten!' Maar goed, zeg maar gewoon 'Zo gaan we het doen!' Dus ik dat gemaild: 'Jongens, zo*



gaan we dat doen!’ Ik denk ‘Nou de kous is af, klaar!’ Nee hoor, toen kwam er uit Roemenië, ‘Nou, ik vind dat we daar over moeten stemmen!’..., weet je wel. Dan accepteren ze op een bepaalde manier ook niet mijn rol!”

Ing: “En dat was vooral aan de Roemeense of ook aan de Nederlandse kant?”

B: “Ja, het voorval waar ik dan nu op doel is vanuit de Roemeense kant geweest, eh..., maar ook wel vanuit de Nederlandse kant. Want weet je, ik probeerde ook wat dingen, nou ja die chatbox. Ik denk dat het van allebei is, maar misschien nog meer vanuit de Nederlandse kant is!”

#### Uitspraken over het gebrek aan sturing in het samenwerkingsproces

- V: “He (Nicu, de Roemeense college die uit het team gezet is door Nederland, IV) had a more..., he had quite a big ego and spoke a lot, a lot of things that sometimes went over the edge eh..., this kind of critical time attention in the team, also here eh..., in lasi en also in the Dutch team. He did a lot of things that didn’t really..., he eh..., he had eh..., this attitude like ‘Oh, why do you use this? Oh, but it sucks, why have you not chosen for this and this? You should do this and this!’ Yeah..., it wasn’t the best. I don’t say he wasn’t right on certain topics but he had to keep a bit of diplomacy and try to make things work. That is how I see things.”
- Q: “En hij (Nicu, IV) was ook een beetje een moeilijke persoonlijkheid. Alles wat je zei, daar stelde hij kritische vragen over. Hij wilde weten waarom we dit en dit hadden gedaan en eh..., eigenlijk op elk vlak had hij een kritische vraag. En dat begon op een gegeven moment te irriteren en eh..., zijn code begon ook tegen te vallen en op die manier heeft hij zich eigenlijk een beetje..., ja..., lastig hanteerbaar gemaakt in het team. Dus toen heeft, ja..., een aantal eh..., eh..., escalaties, een aantal gesprekken zijn er geweest maar het bleef toch heel erg wrijven. Eh..., het begon te irriteren en dat werd erger en erger! Ja het was echt gewoon zo dat in die stand-up sessies elke dag pakte hij eigenlijk continu het woord en begon hij met het stellen van kritische vragen. Hij wist het beter.”

#### Gebrek aan openheid

De hierboven geschetste factoren hebben het er niet makkelijker op gemaakt. Er is een onveilige sfeer ontstaan, het achterste van de tong wordt niet getoond, moeilijke zaken worden omzeild. Ook in de omgeving van het project wordt niet openlijk gecommuniceerd. Iedereen loopt op eieren. Door uitblijvende resultaten wordt de frustratie groter. De daily stand-up en de retrospective in de VCR worden meer en meer ervaren als toneelstukjes. Van beide zijden, zowel aan de Nederlandse als aan de Roemeense kant, worden steeds meer aannames gedaan over de (negatieve) motieven van de teamleden aan de andere zijde. Toetsing van die aannames blijft achterwege.

#### Gespreksfragment over het gebrek aan openheid

Q: “...dus die hebben twee, drie dagen met vier man op die componenten gezeten. Dat was eigenlijk niet de bedoeling.”

Ing: “En bleek dat dan niet iedere dag uit de stand-up?”

Q: “Eh, ja, ze hebben het wel gezegd, ja. Maar dan is er dus niemand die zegt van ‘Ja maar ho wacht even, dit hebben we niet afgesproken!’”

#### Uitspraken over het gebrek aan openheid

- V: “They look okay, but they don’t seem to speak their mind. I have heard that Dutch people are direct eh..., these guys are not! None of them! They could have said, we don’t like, we don’t want, we are going to use something else. We weren’t informed. But, it is not the only one.... There have been things like this. For example when Nicu was removed they kept other frustrations for themselves here. And they expressed them then but to management, not to us. They didn’t say, okay we don’t like that, we don’t want that. None of them did!”
- J: “Nee, want tot nu toe hebben we altijd op eieren moeten lopen, we konden niks zeggen of we hadden weer oorlog, ruzie. Dus dat was ook de reden dat ze naar Nederland gehaald zijn om met elkaar kennis te maken. Want op een gegeven moment waren we gewoon een toneelspel aan het spelen ieder ochtend met de stand-up!”

- B: “Eh..., dan hebben we denk ik ook nog te maken met heel veel mensen die eh..., niet zo snel zeggen wat ze denken of vinden. Heel lang zeggen ‘Ja, ja ja’ maar eigenlijk in hun achterhoofd wel denken van ‘Nou dit vind ik helemaal niet leuk!’ of ‘Dit vind ik helemaal niet goed!’ of eh..., ‘Helemaal niet mee eens!’, dus er wordt heel erg binnengevet!”
- B: “Nou dat je dan soms individueel dan gesprekjes hebt hè..., aan de koffie of echt gepland, maakt niet uit, en dat ze zeggen ‘Ja maar dit en dat en zus en zo!’ En eh..., en dat dan in zo’n daily, iedereen zit te lachen in het scherm. Dan denk ik., ‘Wat gebeurt hier, weet je.’ En dan vraag je van ‘Jongens wil iemand nog wat zeggen?’ of dan soms om het nog directer te maken dan een rondvraag. ‘Henk? Quinten? Hè, nou dat nog kan!’ ‘Nee nee ik heb niks!’ En dan denk ik ‘Ja maar je hebt wel wat!’ En dan gaat die camera uit en dan ‘Whoe, whoe!’ En dan denk ik..., ‘Wat is dit!?’”
- B: “Ik kan me daar eerlijk gezegd allemaal niet zo druk om maken, om dat soort dingen. Alleen ik merkte toen dat bij het team echt zoiets hadden van ‘Nou wat gebeurt hier?’ en ‘Er is meer, ze hebben dubbele agenda!’ Iedereen allemaal complottheorieën en ik denk dat daar bij mij die moedeloosheid...”
- Q: “Nee, dan hield iedereen zijn mond want ze wilden de Roemenen niet voor het hoofd stoten en zo. Hè, dus iedereen vond dat-ie op eieren moest lopen en ja...!”

### *Gebrek aan wederzijds begrip en empathie*

Er is sprake van een groot gebrek aan wederzijds begrip en empathie. Hoewel de komst van de Roemeense collega's naar Nederland hier wel enige verandering in heeft gebracht, is deze eerste face-to-face meeting te laat om de inmiddels scheve verhoudingen en ontstane beelden en interpretaties in positieve zin te wijzigen.

#### **Uitspraak over wederzijds begrip**

V: “Critical factor, uh..., now I think the empathy thing. At least for me it is important. To know each other, to know the other person, not just looking at him as an object that does tasks. Just try to understand him, because from my personal experience is the psychological factor is really, really important! It is important. The empathy factor which is missing on distributed teams. Which is influenced directly by not being near one another. The direct consequence of that! You might feel comfortable in saying uncomfortable things afterwards. Okay, I know him, he won't get upset because I know the way he thinks. You get a bit more freedom in expressing yourself. Won't be afraid.”

## **17.18 De problematiek afgezet tegen de kritische factoren**

Als ik de resultaten uit de interviews afzet tegen de kritische factoren zoals ze eerder naar voren gekomen zijn, ontstaat het volgende beeld:

### *Frequente interactie en informatie uitwisseling*

Er wordt te weinig gedaan om elkaar goed op de hoogte te houden. De Roemeense collega's (met ervaring in het gedistribueerd werken) melden dat het van belang is om veel te communiceren met elkaar, beschikbaar te zijn voor elkaar met korte lijnen tussen alle teamgenoten. Ze putten uit eerdere ervaringen. Maar in dit projectteam laat het te wensen over.

Britt heeft er op proberen te sturen maar het is haar niet gelukt.

Ze vertelt erover: “Maar dan denk ik ‘Ja maar, als je daar even met elkaar over praat dan zit dat misschien wel heel anders dan dat het letterlijk zwart op wit in dat mailtje stond!’ Of eh ja, een andere collega ‘Ja we zien niet wat-ie doet, dus wat doet-ie eigenlijk? Doet-ie eigenlijk wel wat want dat duurt altijd zo lang!’ Maar als je er even over praat, dan kom je er misschien wel achter dat hij ergens tegenaan liep of ergens vandaan getrokken werd of..., of..., nou ja wat dan ook, weet je.”

Vasile heeft er last van.

Hij vertelt: *"And also when we came here on Tuesday, we heard that they want to change the library, the control... (onverstaanbaar, IV)... which we in lasi worked for better time. And it was behind our backs. And also created frustrations amongst us. ...I don't know. You work on something and that thing is going to the garbage. That is okay but why were we not involved? Why we didn't know that. So a lot of questions. No positive conclusions!"*

Ook Mariana is van mening dat het belangrijk is om elkaar goed op de hoogte te houden. En ook zij heeft ervaren dat daar gebrek aan is.

M: *"Yes, maybe one other thing is when you have two separate things, a team is used to speak in this team and the other team it speaks itself. And sometimes then they don't communicate the decisions they have made in the separate teams. So sometimes you are like 'Oh did we talked about this?' 'Oh no, we just discussed it here!' And yeah. You have to get up to date to whatever everyone is speaking in the team. I think it is a big problem this one... Yeah, I saw it actually last week! Because they were working on something and we didn't know. They working on it for four or five days and we didn't know anything about it, so. We were all 'Oh we have to change this thing and we...' 'What since when?' We didn't know anything about this. Yes! No, you just have to say, remember I have to tell the other team that we spoke about this. As early as possible, because you can't forget. And once you talk about something, say or Skype, 'Oh we decided to do this' or 'I think it is a good idea to take this.'"*

Quinten heeft drie redenen waarom hij minder communiceert.

Q: *"Eh..., het is een..., eh..., het is iets lastiger om in het Engels te communiceren. Het is iets lastiger om via Lync te communiceren en het is iets lastiger om te communiceren met iemand die je nog niet zo goed kent. Ehm..., dus en dat maakt de drempel elke keer net iets hoger dan wanneer je je stoel omdraait en zegt van 'Hé, hoe zit dit en dit? Oh!' En hup weer verder!"*

Niettemin denkt ook Quinten eigenlijk dat het goed is om veel contact te hebben.

Hij vertelt er het volgende over:

Q: *"Eh..., ja je hebt allerlei irreële gedachten eh..., vaak merk ik, en als je dan weer contact hebt, zit je weer op een lijn."*

Ing: *"Oké en irreële gedachten, waar moet ik aan denken?"*

Q: *"Ze zullen wel denken dat..., bla bla bla. Dat soort ehm..."*

Ing: *"Dus hoe dichter je samenwerkt hoe..."*

Q: *"Meer contact, hoe makkelijker. Daarom is dit (het bezoek van de Roemeense collega's aan Nederland, IV) ook weer heel goed, want eh..., die drempels verlagen en begrip verhogen, dat werkt heel goed!"*

### *Fysiek samenkomen en elkaar persoonlijk leren kennen*

In de gesprekken komt terug dat mensen het belangrijk vinden om elkaar fysiek te ontmoeten en persoonlijk te leren kennen. In dit project zijn de teamleden pas in een laat stadium fysiek samenkomen. Op dat moment was er al sprake van veel spanningen tussen de teamleden.

Vasile zegt er het volgende over:

V: *"And it helped to now the people yeah from a personal point of.. it helped! Talk to the guys, it helped! Still the problem remains."*

En even later zegt hij: *"Speaking, talking, watch, being in the same room, in the same office, just being here. Talking, listening, talking, talking outside the work and learning the problems of some of them and it*

*builds a bit of empathy. We know they have some problems and for example Quinten who has diabetes and that is not a nice position to be in. It build a bit of empathy. Just okay..., it's human. The video conference doesn't give the empathy!"*

Ciprian die net nieuw is in het team zegt er over:

*C: "Yeh because I don't know, I don't like to work to some guys that I don't know exactly how are these guys, what are their feelings of this and that."*

Ook Max, Constanta, Alex en Mariana vinden het belangrijk:

- M: *"Eh, ik denk dat het eh, ja wat we nu doen, die twee weken dat de mensen uit Roemenië nu hier zijn, dat hadden we moeten doen voordat we begonnen! Eh, of liever gezegd, helemaal aan het begin van het traject! Dan hadden we meer van elkaar geweten, we hadden meer geweten waar alle, waar de kennis over bepaalde dingen zit, eh..., de mensen uit Roemenië hadden veel meer achtergrondinformatie gehad over wat we eigenlijk aan het doen zijn en hoe complex het allemaal is of in ieder geval gaat worden."*
- C: *"Working at distance I think one important factor that I actually realized now being here with the others is at first we need to know each other as people and not only during work but outside work! Yes, so I think before working, not before but during working at distance you need things like this face-to-face, it is good! At least for me it was very important. To learn a lot of things about people and to understand them better!"*
- C: *"Working at distance I think one important factor that I actually realized now being here with the others is at first we need to know each other as people and not only during work but outside work! Yes, so I think before working, not before but during working at distance you need things like this face-to-face, it is good! At least for me it was very important. To learn a lot of things about people and to understand them better!"*
- A: *"Omdat je elkaar kent. Dat is gewoon puur omdat je elkaar kent. Ik bedoel, eh..., je weet nou een beetje hoe iedereen in mekaar steekt. Dat is natuurlijk nog maar het begin, ze zijn maar twee weken hier geweest, maar ja dat eh..., dat vind ik toch wel handig. Hè, dat je gewoon hebt gezien hoe ze zijn en hoe ze reageren op dingen en ja veel meer begrip gekweekt en ook doordat ze ook gewoon in zakelijk, ja door al die sessies krijg je toch een beeld van wat mensen wel en niet kunnen, beheersen en begrijpen."*
- A (even later): *"Ja daar moet je echt heen en het contact warm houden en af en toe eens een praatje kunnen maken want anders gaat het niet werken nee..., ik denk dat dit wel de essentie is eigenlijk. Verder is het altijd, werken met andere mensen is een kwestie van aan elkaar wennen en elkaar leren kennen zodat je weet nou bij die moet je dat wel en bij die juist niet. Ik bedoel eh..., dat hou je toch, sommige mensen hebben een gebruiksaanwijzing, daar moet je dan rekening mee houden, maar dan moet je hem eerst kennen en ja via video verbinding is dat. Als je de mensen nog helemaal niet kent, dat is ook lastig om dan, tenminste dat vind ik dan lastig om dat in te schatten, om te weten wat je aan iemand hebt."*
- M: *"Yes, I think it is a good thing, working with other people from other country, you have to know them face-to-face. I think that is a big factor here!"*
- M: *"Yeah, and now that I know the guys from here it is more easier yeah. Before that there was some person on the other screen, on the other side of the screen and I didn't get to know them. Now we went to restaurants to walks and I got to know them better so now I feel I can communicate better!"*

Quinten zegt er het volgende over:

*Q: "Ja, we hebben ook wat buitenschoolse activiteiten gedaan om het maar eens te zeggen en ja dat heb je gewoon nodig om mensen te leren kennen!"*

*Ing: "Wat levert dat naar jouw idee op Quinten, als je elkaar leert kennen?"*

Q: *"Eh..., voorspelbaarheid misschien is dat. Want je weet als iemand iets zegt, wat zit daar dan voor een gedachte achter? Dus in die zin kan dat helpen, je weet als iemand iets zegt, je weet wat voor, je weet iets meer context van gevoelens en ervaringen die daar dan ook bijzitten."*

Jennifer (de functioneel specialist) ziet het bezoek wel als positief, maar het heeft haar kijk op het project niet veranderd.

J: *"Nou ik merk dat eh..., dat ze hier geweest zijn positiever bijdraagt aan hoe we tegen elkaar aankijken, maar het heeft voor mij niets veranderd aan de manier van scrum, werken eh..., ook afspraken die er gemaakt zijn. Eh..., ze willen ook echt hele kleine hapklare brokjes. Ik heb het gevoel dat er in ieder geval wederzijds begrip voor elkaar is."*

### *Technische tools*

Niet zozeer de aanwezigheid van technische tools als wel de manier om er mee om te gaan is in een enkel gesprek zijdelings naar voren gekomen.

### *Openheid en durven communiceren over lastige zaken*

Uit een voorgaand gedeelte blijkt al hoe kritisch de factor 'openheid' is. In dit team wordt zichtbaar wat een gebrek aan openheid doet. Er ontstaat wantrouwen, er worden veel aannames gedaan en er ontstaan zelfs complottheorieën. Verborgene agenda's domineren de dynamiek. En niet alleen in het team speelt het gebrek aan openheid een belangrijke rol, ook in de omgeving van het team wordt niet openlijk over zaken gesproken.

Britt vertelt erover:

B: *"Dus terug in Nederland, nou er sudderde hier wat dingen en nou, iedereen zit te lachen in die camera, dus ik denk na twee weken, 'Goh nou eens even vragen aan Mihai van hoe gaat het?' Nou en toen kreeg ik een heel A-viertje met allemaal ellende over me heen en ook allemaal dingen die uit mailverkeer en uit chatbox was geplukt en dan denk ik 'Wat gebeurt hier?' 'Wat is dit?' Ja..., dat vind ik dan heel raar."*

Een ander moment speelde in Nederland. Ze werd er moedeloos van:

B: *"En ineens kregen we op maandag te horen, ja morgen moeten Frans en Floris naar Roemenië en toen werd het zelfs zo erg dat ze 's nachts al moesten gaan rijden naar Düsseldorf want het had allemaal spoed en haast. En toen voelde ik hier heel erg dat er een argwaan kwam van 'Wat hebben die Roemenen nu weer gedaan? Hebben ze weer zitten klagen over ons? Hebben ze het MT weer ingeschakeld? Wat is er aan de hand?'"*

Ze vertelt een verhaal dat illustratief is voor de aannames die er gedaan worden:

B: *"Nou van klein tot groot. 'Ja daar zal hij wel niet naar gekeken hebben!' Hoezo? Weet je, vraag dat effe na of zo. Of nou ja Jennifer, om dat voorbeeldje aan te halen, Jennifer was jarig en iedereen feliciteert haar. En één van ons in Nederland die besluit om haar ook in die chatbox te zeggen 'Gefeliciteerd.' Dus die Roemenen die zien dat maar Jennifer reageert daar niet op met 'Dank je wel!' De rest van het team reageert niet met 'Ja gefeliciteerd!' Dus die Roemenen denken 'Nou die Jennifer vindt dat denk ik niet zo leuk!' Dus we hebben een vergadering en niemand uit Nederland zegt 'Hé Jennifer is jarig!' Dus die Roemenen, die denken 'Nou dan zeg ik maar even niks, want dat stellen ze daar niet op prijs!' Of 'Misschien stelt Jennifer dat niet op prijs.' Jennifer een dag later helemaal gepikeerd. Waarom zeggen die Roemenen geen*

*‘Gefeliciteerd!’ Dus die heb ik toen weer als inkopper gebruikt naar Roemenië toe van ‘Joh, jullie komen hier en dan zijn er twee Roemenen jarig, maar hoe doen jullie dat normaal? Want jullie reageerden niet op Jennifer dus misschien doen jullie normaal niks of zo? En toen kwam het hele verhaal van ‘Ja, we durfden niet!’”*

### *Plezier hebben in wat je doet*

In de gesprekken kwam naar voren dat een aantal Nederlandse teamleden op voorhand al niet blij waren met het vooruitzicht om op enig moment met Roemeense collega's te moeten gaan samenwerken. Voor Quinten kwamen de Roemeense collega's er te vroeg bij. Hij vertelt:

*Q: “Je begint dit project met pioniers, met technische experts, dan begin je te verkennen en als die basis er is dan zet je er mensen bij. Maar dat mensen erbij dat kregen we dus al in het begin. Dus ja, die willen informatie hebben, dus die houden dan die voortgang tegen. En op een gegeven moment dan eh..., ben je gewoon meer bezig om te kijken wat er achter je gebeurt dan dat je naar voren kan pionieren.”*

Jennifer voelt vanaf begin al niks voor scrum.

*J: “Ik heb nog steeds niet het gevoel bij scrum. Helemaal niet!”*

Gaandeweg het proces wordt de sfeer steeds negatiever en werkt niemand meer met plezier in het team.

- *Q: “Nou ja, er ontstond op een gegeven moment zo veel weerstand tegen het project bij de andere projectleden, bijna allemaal, volgens mij wel. En ja..., dat is eigenlijk waar ik dan de meeste last van heb. Dat zij zoveel last van hebben en weerstand hebben.”*
- *J: “Ja klopt en Alex en ik moeten dan naar voren gaan werken, maar er is zoveel gebeurd de afgelopen periode. De motivatie om enthousiast weer dingen vooruit te gaan werken voor ergens in juni, we moeten ons ertoe zetten... Het was gewoon Roemenië tegen ons en, gewild of niet gewild, het is, je bent gewoon een hoop tijd op een dag kwijt met je frustraties met elkaar delen. En dat draagt ook niet bij tot een goede werksfeer!”*
- *B: “Nou een beetje, een klein beetje moedeloos ervan worden en toch ook een klein beetje dreigt dat je die hoop begint te verliezen dat het wel goed komt. Niet helemaal hoor, want het is echt niet dat ik nu depressief naar kantoor kom, helemaal niet!”*
- *Sorina vertelt: “But they are also frustrated. I talked with Quinten these days, we went to Rotterdam and I asked him how do you see the event that happened on Friday. He said: ‘Oh, you were the most brave of us, because you have courage to speak. Because this is, we think the same!’ Yeh! And Quinten said: ‘Okay, I wanted to quit as well a few months ago because there is chaos. So it is not only you!’”*

### *Duidelijke inhoud en gelijke kennis*

Uit het voorgaande is al gebleken dat er op de inhoud onvoldoende duidelijkheid is. Daarnaast is de domeinkennis van de Roemeense collega's nihil evenals hun kennis van de twee applicaties die in elkaar geschoven moeten worden. Jennifer loopt, naast wat zij ziet als inflexibiliteit van de Roemeense collega's ook aan tegen het gebrek aan domeinkennis, waardoor alles langer duurt. Ze vertelt:

*J: “Ja, maar als het stond in het scherm, ook al als x,xx al hadden ze er alleen één positie van gemaakt, maar dat je het vraagt dan zou het meteen moeten, maar dan is het van ‘Nee, want het staat niet beschreven!’ Nee, ik heb het niet beschreven omdat iedereen hier snapt dat bij uren twee posities achter de komma zit. En dan doen ze zo moeilijk voor dat er in komt. En iets wat normaal gesproken waarschijnlijk een*

*week had geduurd eer we het de Roemenen uitgelegd hadden en met veel tegensputteren gebouwd was, hadden wij nu, ik vind dat echt een scrumteam moet functioneren in één ruimte, binnen één uur hadden we een oplossing verzonnen en binnen twee uur was het ingebouwd!”*

En voor haar is het erg wennen om met mensen te moeten werken waarbij uitleg steeds nodig is.

*J: “Alex en ik..., die willen best wel testen maar als het een grote bagger is en dan continu gevechten over..., ja, als het er niet mooi uit ziet, wij bepalen! Dan gaat het niet naar een klant toe! Als de ene brief daar staat en die is niet uitgelijnd. En die zit daar. ‘Ja maar het staat daar!’ ‘Maar het staat er toch!’ Nee, dat is de discussie niet! Het moet gewoon daar staan! En dat soort discussies of dingen die je niet gewend bent om op te schrijven. Omdat onze eigen ontwikkelaars, ja als het een bedrag is, dan weet je dat het een positie is en achter de komma twee posities. Heb ik tot vier keer toe aangegeven!”*

### *Culturele en mentaliteitsverschillen*

Hoewel er veel melding gemaakt wordt van verschillen van inzicht wordt het door de teamleden niet gekoppeld aan culturele verschillen. Slechts één persoon benoemt een mentaliteitsverschil dat als storend ervaren wordt.

### *Taal*

Door enkele teamleden wordt taal als een belemmerende factor gezien.

### *Betrokkenheid en gelijkwaardigheid*

Betrokkenheid en gelijkwaardigheid komen beiden als factoren naar voren. Aan Nederlandse zijde ervaren een aantal mensen geen gelijkwaardigheid. Ze hebben het idee dat er eerder naar de Roemeense collega's wordt geluisterd dan naar de Nederlandse. Max zit het hoog. In het onderstaande gespreksfragment wordt dat duidelijk:

*M: “Nou ja, weet je eh..., als wij..., als ons op een gegeven moment verteld wordt met goede redenen erbij waarom je op een gegeven moment bijvoorbeeld met dat schatten op die manier doet, dan hebben wij, dan nemen wij van Lucas aan dat daar goede gronden voor zijn. En als je de scrumdocumentatie daarop naslaat dan staat dat er ook in. Dus ja..., oké..., prima, dan is dat de methode die we moeten gaan volgen. Eh..., maar wij hebben ons eh..., op een heleboel punten hebben wij ons elke keer moeten aanpassen aan de manier waarop de Roemenen wilden werken.”*

*Ing: “Oké?”*

*M: “En dat kwam ook omdat Floris zei ‘Ja, eh..., jullie moeten je maar een beetje aanpassen.’ Ik denk: ‘Ja, hallo..., wij zijn niet de enige die die zich moeten aanpassen!’”*

*Ing: “Op wat voor soort dingen hebben jullie je aan moeten passen, Max?”*

*M: “Eh..., d'r is van begin af aan afgesproken dat alle domeinnamen, alles wat met onze business te maken heeft, dat zou niet vertaald worden. Dat zou verder eh..., wat code en commentaar en zo in het Engels, maar de domeinnamen zouden we niet vertalen. Nou uiteindelijk heeft Floris daar halfbakken toegezegd, ‘Nou ja maar namen van services die mogen jullie wel vertalen!’ En ja uiteindelijk kwamen we nu net, Henk wil net een demonstratie geven, dan blijkt al weer dat ze ook een paar lagen dieper ook al namen hebben vertaald. En dat is dan omdat dan, er is half toegezegd van ‘Nou ja eh..., dat mag dan wel.’ Maar sommige kreten vanuit het HR domein die zijn gewoon niet te vertalen in het Engels. Dus nou krijgen we een hele rare mix van wel en niet vertaalde kreten. Nou ja en dat wil eigenlijk ook niemand maar ja goed daar hebben wij dan wel weer op toegegeven. Van ‘Ja, nou, als dat niet anders kan, dan moet dat maar!’ Dus ja!”*

Ook Jennifer ergert zich aan het gebrek aan gelijkwaardigheid. In haar beleving wordt er vaak voor de mening van de Roemeense collega's gekozen. Ze vertelt erover:

*J: "... dan denk ik 'Oh, maar ik vind toch ook iets praktisch?' Maar daar wordt dan weer gekozen voor wat de Roemenen weer praktisch vinden. Ik heb iedere keer het idee dat er..., kan gevoelsmatig zijn hè..., dat de Roemenen overal gelijk in krijgen in wat er moet gebeuren. Zo voelt het voor mij."*

Jennifer heeft gehoord over bepaalde discussies en daaruit conclusies getrokken:

*J: "En wat ook duidelijk is geworden dat ze eigenlijk alleen maar handjes willen zijn. Dingen uitzoeken, dat willen ze helemaal niet. In de benadering van scrum iedereen is gelijkwaardig, iedereen mag meedenken. Is ook naar voren gekomen dat ze het eigenlijk helemaal niet willen!"*

Britt kijkt er anders naar. Zij vertelt het volgende:

*B: "Ja, en toen werd de mening van Roemenië ook niet altijd voor serieus genomen. Want wij weten de achtergrond informatie, wij kennen de problematiek, wij kennen wet- en regelgeving, dat is weer dat 'Wij zijn superieur aan Roemenië want wij weten waar we het over hebben!' En dat heb ik toen volgens mij ook wel eens geuit van 'Ja maar hij, in het scrum is hij net zo gelijkwaardig als jij.' En ik denk dat ontwikkelaars hier, ik denk zelfs misschien Henk en Quinten Roemenië meer zien als handjes bij. En niet zozeer als de mensen die ook werkelijk constructief mee gaan denken in het opbouwen!"*

#### *De juiste persoon*

Er zitten veel 'binnenvetters' in het team, met name aan de Nederlandse kant. De vaardigheden om feedback te geven, voor je mening op te komen en door te vragen zijn bij meer dan de helft van de teamleden beperkt.

De gesprekken met de teamleden, mijn eigen observaties en de gesprekken met het management om het team heen, maken me duidelijk dat het gebrek aan sturing in deze casus de meest kritische factor is. Er is geen sturing op de inhoud (technisch en functioneel), geen sturing op de procedure van scrum en geen sturing op de samenwerking en het communicatiegedrag in het team.

De product-owner staat op afstand, de scrummaster zit niet in haar rol, en de scrumcoach is onvoldoende betrokken en op de hoogte van de inhoudelijke problemen. Het management om het team heen is lang afwezig gebleven en lijkt niet in staat om binnen de gekozen scrummethodiek het team te kunnen ondersteunen. En dat is niet vreemd gezien het feit dat alles voor iedereen nieuw is. Het meest opmerkelijke is dat de echte problemen niet in gezamenlijkheid besproken worden, waardoor er ook niet geleerd kan worden. De onbekendheid en onervarenheid die in het project overheerst, wordt niet als zodanig onderkend en aangegrepen als leerproces. In plaats daarvan zie ik verdoezing, vaagheid, beschuldigingen.

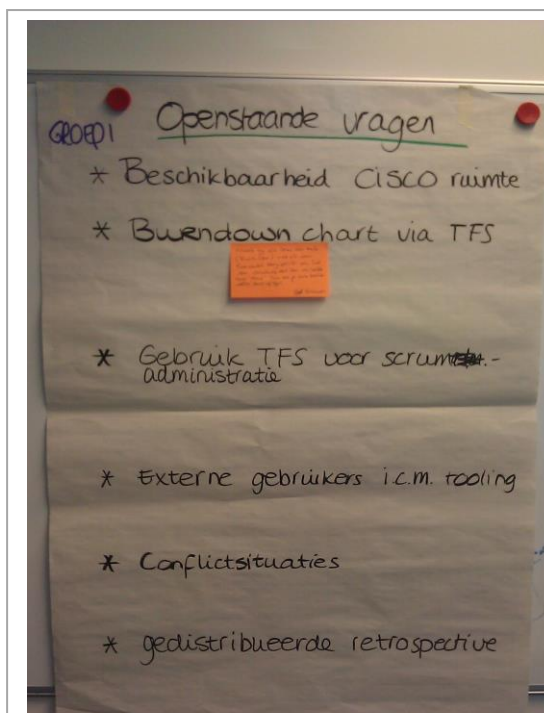
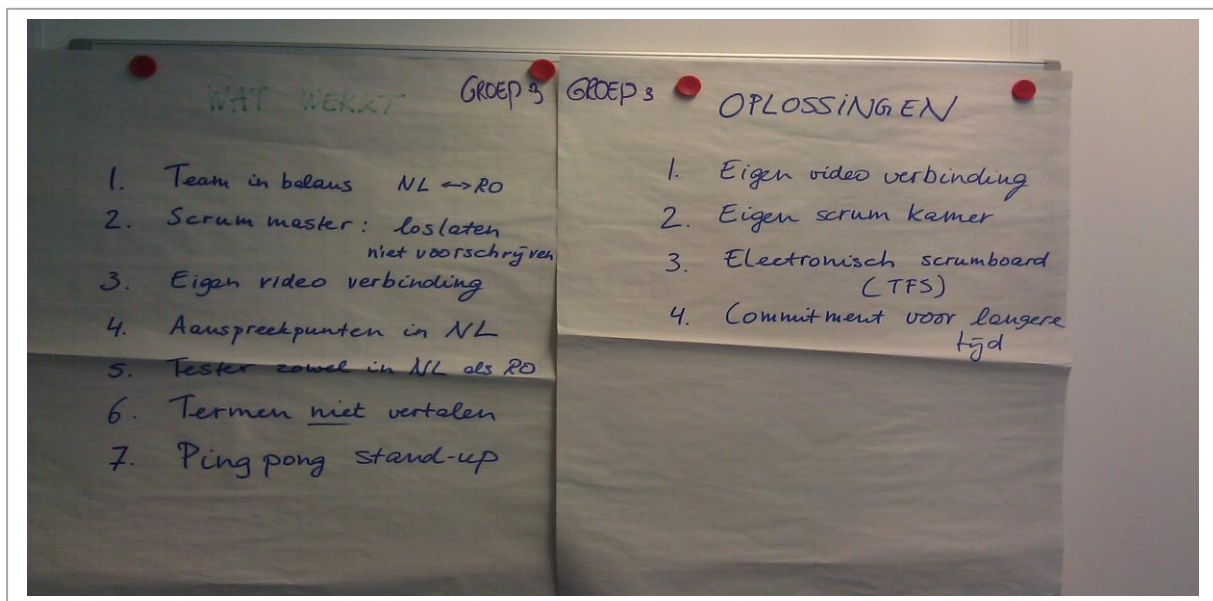
Een knelpunt in deze casus is dus de grote mate van onduidelijkheid. Binnen Cluster 1 speelt deze problematiek evenzeer en Anne en Kees hebben die dan ook al gesignaleerd (zie de bijlage, paragraaf 16.12). Op basis van deze casus wordt me ook duidelijk dat de manier waarop er met scrum wordt omgegaan, bepalend is voor het wel of niet helpende van scrum in het samenwerken op afstand. Want hoewel de ingrediënten er zijn, deze casus toont aan dat je elkaar lang voor de gek kunt houden en behoorlijk langs elkaar heen kunt werken.

## **17.19 Intervisie voor de scrummasters van de gedistribueerde teams**

Aanleiding voor deze intervisie vormt de mailwisseling in januari 2014 waarin Wim Hoekstra aandacht vraagt voor het interculturele samenwerken. In het gesprek met Kees hebben we gekozen voor een intervisiebijeenkomst met alleen scrummasters van gedistribueerde teams. De bijeenkomst



dient twee doelen: enerzijds met elkaar de ervaringen tot nu toe uitwisselen, anderzijds aandacht besteden aan interculturele samenwerking. De uitnodiging is op mijn verzoek breed neergelegd, dus ook bij andere clusters en ook bij de scrumcoaches. Zeker na de gesprekken in het kader van project 3 ben ik nog meer overtuigd geraakt van het nut van het breder delen van ervaringen. Toevalligerwijze is Viorica (competence manager uit Iasi) in Gouda en Kees nodigt haar ook uit. Het eerste deel van de bijeenkomst staat in het teken van het uitwisselen van ervaringen en inzichten en het inventariseren van openstaande vraagstukken. De deelnemers zijn opgedeeld in subgroepen en gaan aan de slag volgens een bepaalde procedure. Er zijn drie vragen te beantwoorden. Iedere vraag wordt per subgroep op een aparte flap beantwoord. De scrumcoaches vormen ook een subgroep en gaan met elkaar aan de slag. De discussies in de subgroepen zijn levendig. Als de flaps aan de muur hangen, lopen deelnemers er geïnteresseerd langs.



Foto's van de flapovervellen met antwoorden tijdens de intervisiebijeenkomst voor de scrummasters

De uitkomsten van dezelfde opdrachten geven steeds bij de scrumcoaches een duidelijke afwijking. De scrumcoaches hebben andere punten dan de scrummasters en bovendien hebben ze Post-It-velletjes opgeplakt op de flaps van de andere groepen met de volgende tekst:

- Why would you do it?
- Waarom luisteren mensen die agile willen werken niet naar hun coach? (Lucas)
- Why are we just doing it and not move beyond our boundaries? (Lucas)
- Shu-ha-ri (Lucas)
- Wat te doen met medewerkers in scrumteams die niet functioneren? (Hidde)
- Communicatie verbeteren??? (Patrick)
- Is het altijd nodig om een development team te verdelen over meerdere locaties? (Patrick)
- Hoe zorgen we ervoor dat een gedistribueerd team een goed team wordt (Patrick)

Het tweede gedeelte van de bijeenkomst staat in het teken van interculturele samenwerking. Ik geef een presentatie. In de discussie daarna valt op dat de aandachtspunten wel herkenbaar zijn, maar dat het naar het gevoel van de deelnemers niet zo zeer met de cultuur Roemenië versus Nederland te maken heeft, maar sowieso met het overbruggen van verschillen tussen teamleden.

## 17.20 Project 3 (deel 3)

Op 15 mei 2014 interview ik Frans en Jeroen, twee teamleden van Project 3 die ik nog niet eerder heb kunnen spreken. Met Britt heb ik afgesproken er iets eerder te zijn zodat ik de daily stand-up bij kan wonen. De Nederlandse kant van het team blijkt één grote ruimte te delen. Als ik binnenkom zitten daar Britt, Alex, Frans, Jeroen en Max. Aan de overkant, in de ruimte waar ook het video conference systeem staat, met open glazen wanden, zitten Floris, Henk en Quinten. Gebogen over de planning, zo krijg ik te horen.

Tijdens de daily stand-up (die is overigens in verband met het video systeem zittend !) is het volle bak. Aan Roemeense zijde zitten Sorina, Constanta, Mariana, Vasile en Ciprian. Aan Nederlandse zijde zitten Floris, Henk, Max, Britt, Alex, Jeroen, Quinten en ik. Britt opent de daily stand-up. Ze zegt dat ik er bij ben (wat iedereen allang kon zien) en start het rondje bij Ciprian. Ik krijg geen kans om gedag te zeggen en ook geen kans om toe te lichten waarom ik er bij ben. Er is ook niemand die er naar vraagt, noch van Nederlandse noch van Roemeense zijde.

Plichtmatig wordt het rondje gemaakt. Floris neemt het over van Britt door aan te geven wanneer de volgende aan de beurt is. Bij Jeroen vraagt Floris of hij explicieter kan zijn. Jeroen start een verhaal wat te abstract is om er iets van te snappen. Britt doet in heel gebrekkig Engels de suggestie om daar een keer een memo van te maken. Jeroen gaat akkoord. Het rondje gaat voort. Geen vragen, geen opmerkingen. Na het rondje vertelt Floris dat hij samen met Henk en Quinten bezig is met de planning en kondigt aan dat hij op een paar puntjes nog aan het nadenken is.

Na afloop heb ik een interview met Frans, de product-owner van Project 3. Frans blijkt van meerdere projecten product-owner te zijn. Zijn afstand naar het team is groot, zijn invloed went hij aan via de twee functioneel specialisten, Alex en Jennifer. Hij kiest daar bewust voor. Hij komt anders om in het werk. Hij is veel buiten bij klanten, maar als hij binnen is, zit hij wel zoveel mogelijk op de kamer bij de Nederlandse collega's van Project 3.

Diezelfde dag vertelt Floris mij dat er opnieuw een brief van Mihai (de Roemeense competence manager) is binnengekomen. Een brief vol met negatieve feedback van de Roemeense collega's. Floris vertelt dat het hoogste management er weer bij betrokken is. Hij wil dat niet. Hij wil met het team met rust gelaten worden. Hij heeft het gevoel dat als ze hem met rust laten, het best goed gaat komen. Dat het nu al beter gaat. Interventie en inmenging van de kant van het management ervaart hij als heel vervelend.

Als ik naar huis rijd heb ik een onbestemd gevoel. Er speelt zoveel rondom Project 3. Het meest opvallend vind ik dat er erg veel onbesproken blijft en weinig uitgesproken wordt. Er hangt een sfeer van vaagheid en onbestemdheid. Mijn aanwezigheid bij de daily stand-up is onduidelijk gebleven. Ik heb niets gezegd, niemand heeft iets gevraagd. De update die de teamleden elkaar gaven tijdens de stand-up is van Nederlandse zijde abstract gebleven. Ik heb er totaal niet uit op kunnen maken waar men nu precies aan werkt. Ook Floris was vaag over 'de paar puntjes' die nog besproken moeten worden alvorens de Roemeense collega's daar meer over gaan horen. Over de brief van Mihai is niet gesproken. Ik besluit om de teamleden een mail te sturen in een poging om zelf transparant te zijn.

#### **Mailbericht aan Team 3**

Hi everybody!

Yesterday morning I attended your daily. I was with you because I planned to interview Frans (and Jeroen). I also wanted to attend your daily to get some impression of your daily meeting and of course for me it was a good opportunity to see you all again (thanks to the video)!

After the daily stand-up I had an interview with Frans. Unfortunately an interview with Jeroen was not possible because of full agenda's. I will try to plan this on another day. And then the interview phase for Team 3 is finished.

Although I already explained to you what my research is about and told you about the steps I want to make, maybe it is good to tell again. Just to be sure I made myself clear ☺

First a bit of history.

My original interest was in the context of the social psychology of virtual collaboration. Main question was how to collaborate and create at distance.

The first stage of my research revealed scrum as being useful in creating and collaborating at distance. As a result of that first stage my research question was further focused on how to create and collaborate at distance in distributed software development teams using scrum.

After that I started with several distributed scrumteams to discover what they experience as critical factors in their team. In every team I follow the same routine.

I start with interviewing the team members. All the interviews are open conversations about what you experience in the collaboration, what you see, based on your experience up till now, as critical factors in collaborating at distance.

Next step is sharing the results of these interviews with the team. When I say sharing the results, I don't mean sharing results in detail, and not by name but broadly the main factors/issues the team members all seem to agree upon and the factors/issues on which there are different points of view. The individual interviews, as I told you before, are made anonymous and will be used only as data in my research. As such the content will only be shared with the team itself in the way I just explained.

Sharing the results is one thing, of course I also want to check with you whether you recognize these results, whether you still feel the same about the critical factors, and/or if something changed over time. And, because this is about learning and discovering, as a next step, I ask the team if we can use the results and the discussion about the results as input for improving and expanding collaboration.

The most suitable, easiest way to do that is using the retrospective, which I will facilitate.

And so we can learn and work together to find out what is needed to expand and improve collaboration in a distributed team.

I know you are now, for the moment, on hold with scrum. Floris told me and of course I had already understood a little bit because of the meeting I joined in when you were all together. But, as I also understood, the idea is to pick up scrum again in the near future, so there is no problem for you as a team for joining the research.

Therefore I asked Britt if she can try to find the best suitable date for sharing the results. We will let you know, as soon as we have found that date!

I hope my routine is clear for you. If not or if you have any question, consideration or... anything ☺ please don't hesitate to phone or mail me.

Have a good weekend, best regards

Ingeborg

Een paar dagen later krijg ik een mailtje van Mihai. Hij vertelt me dat hij naar Nederland komt, onder andere om te overleggen over Project 3. Hij vraagt of wij er samen ook over van gedachten kunnen wisselen.

### Mailbericht van Mihai

Van: Viteazu, Mihai  
Verzonden: woensdag 30 april 2014 11:28  
Aan: Vandepoel, Ingeborg (i.vandepoel@hetnet.nl)  
Onderwerp: Catch up

Hi Ingeborg,  
How are you? And how is René?  
I am doing fine, I have a second son, Mircea, he is 6 months old now and he has blue eyes :-)  
I am happy you were involved in discussions with Team 3 (Sorina really likes you). And I would like to talk to you about it.  
During May 20<sup>th</sup>-22<sup>nd</sup> I will be in Gouda & Den Bosch and it would be great if we could meet. What do you say? It's no problem if you are busy, I also have many meetings there meaning that it may be difficult to synchronize. As an alternative we could also do a Skype call.  
Please let me know your thoughts.  
Thanks,  
Mihai

We spreken af om elkaar te ontmoeten. Mihai stuurt me nog een mail door, die hij aan Floris gestuurd heeft. De mail waarin hij de issues opsomt die de Roemeense teamleden in hun tweeweekse overleg met Mihai, hem hebben gegeven. De mail, zo schrijft hij, is niet bekend bij de teamleden. Een aantal klachten, die ik heb opgevangen tijdens de discussie van een aantal weken geleden, waar iedereen samen was, zie ik terugkomen. De onduidelijkheid over wat er nu precies gemaakt moet worden, het feit dat de Roemeense collega's daardoor niet op volle kracht kunnen werken, de ongeorganiseerde indruk die ze hebben van het project. Sorina heeft die punten ook aangekaart. Een grote klacht van de Roemeense collega's en ook die zie ik terugkomen, heeft betrekking op gebrek aan ervaring en deskundigheid van Henk en Quinten in hun rol als architect en in het gebruik van bepaalde technische tools. Tijdens de discussie van een aantal weken geleden heeft Sorina dat punt ook al naar voren gebracht.

Mihai en ik spreken elkaar in Gouda. Hij maakt zich grote zorgen over het project. We proberen tot een analyse te komen.

De volgende dag spreken we elkaar opnieuw en nu samen met Marnix Visser, de BU manager. Helaas is Floris op vakantie. We delen met elkaar de analyse. Mihai en Marnix formuleren een aantal actiepunten. We bespreken *óf* en *hóe* ik eventueel nog een bijdrage kan leveren. Ik ben het team nog de terugkoppeling van de interviews schuldig. Een retrospectieve begeleiden is een optie. Maar dat moet in overleg met Floris. Als gevolg van vakanties valt het contact stil.

## 17.21 Project 1 (deel 4)

Jasper en ik hebben zo nu en dan contact met elkaar. Op die manier kan ik het team een beetje blijven volgen. Er zijn twee teamleden aan het team toegevoegd; een vrouwelijke collega in Nederland en een vrouwelijke collega/stagiaire in Iasi.

### Mail van Jasper

Van: Elshout, Jasper [mailto:Elshout, Jasper @centric.eu]  
Verzonden: dinsdag 1 april 2014 9:21  
Aan: Vandepoel, Ingeborg (i.vandepoel@hetnet.nl)  
Onderwerp: RE: Retro

Hallo Ingeborg,

Een beetje een late reactie, maar ik was je niet vergeten...

We hebben inderdaad hier Loïs Molenaar als teamlid mogen verwelkomen en in Iasi is het team (vooralsnog) uitgebreid met Crina, een stagiaire (tester) die mogelijk na drie maanden in vaste dienst komt.

De sfeer in het team is inderdaad nog steeds erg goed. Volgens mij waardeert iedereen ook het belang van goede banden die ook wat meer van persoonlijke aard zijn. Mark gaf mij laatst aan dat hij dat ook als een van de succesfactoren van ons team ziet. Ik ben het daar ook wel met hem over eens.

Mijn bezoek aan Iasi was eigenlijk te kort, maar ik heb gelukkig de kans gehad om met iedereen persoonlijk te spreken en te lunchen en ik heb met Florin, Ruxandra en Mirela een of twee keer gedineerd. Uiteindelijk natuurlijk heel moeilijk om resultaat meetbaar te maken in dit soort zaken, maar ik heb er echt een heel goed gevoel aan overgehouden. Ik heb echt het idee dat ik ze persoonlijk beter heb leren kennen en dat daardoor weer wat afstand is verdwenen.

Met name voor Crina was mijn bezoek erg nuttig. Zij was in het begin nog erg stil en verlegen (keek bijna altijd een beetje naar beneden, rechtop, maar met haar rug tegen de leuning van haar stoel), maar begint nu al erg los te komen (zegt meer, zit meer voorover, praat al actiever mee). Volgens mij komt dat mede doordat ze nu een bekende heeft aan de Nederlandse kant van het team.

Ik zal binnenkort wat datums gaan prikken waarop we nog eens over proces willen praten (itt inhoud en procedure). Ik laat je dat dan zo snel mogelijk weten om te kijken of het jou uit komt om dan weer een keer van de partij te zijn.

Hartelijke groeten,  
Jasper

## 17.22 Patrick

Ik praat bij met Patrick. We zitten buiten. Ik ben vooral benieuwd naar zijn voortschrijdende inzichten. Hij heeft gemerkt dat het ideaal van een meewerkende scrummaster niet mogelijk is als het team nog niet volwassen is. Ook werkt het niet als de scrummaster nog onervaren is. Het grote probleem is dat je als scrummaster dan echt onderdeel uitmaakt van het team en dat het dan bijna onmogelijk is om nog kritisch te zijn en het team en jezelf te confronteren met zaken die beter kunnen. Een blinde vlek! Wat hij ook merkt is dat transparantie erg moeilijk is. Hij ziet dat teams en ook de coaches 'mooi weer' spelen en de zaken veel rooskleuriger voordoen dan ze zijn. Kwetsbaar opstellen is lastig als een cultuur dat niet toestaat. Zonder transparantie en openheid kun je jezelf niet verbeteren.

Een ander punt is het gedistribueerde scrum. Hoewel hij het nog steeds als een suboptimale oplossing ziet, is hij iets milder dan twee jaar geleden. Hij ziet dat er teams zijn die het lukt en die goed samenwerken. Maar, zo zegt hij, ondanks dat geven ook de teamleden zelf aan dat ze meer meters kunnen maken in de weken dat de Roemeense collega's over zijn. Ontwikkelen in Roemenië heeft in zijn ogen wel toekomst, maar dan met de formule dat het product-owner team hier in Nederland zit vanwege de domeinkennis en het development team inclusief scrummaster in Iasi. De belangrijkste reden waarom hij denkt dat scrum helpend is, heeft te maken met de nadruk die er in scrum ligt op mensen en interactie. *"Het aspect waar de grootste kans op falen is, daar besteden wij (met scrum, IV) de meeste aandacht aan!"*

Op dit moment is hij betrokken bij een ander team. Dit team blijkt gestopt te zijn met scrum. Het management heeft het niet in de gaten gehad. Er zijn een aantal redenen waarom in de betreffende Unit scrum niet erg populair is. De scrumcoaches hebben daar onder andere een rol in gespeeld. Ik vraag hem wat er nodig is om als manager op een scrumteam te sturen? Hij denkt dat je je op moet stellen als een scrummaster. Hij noemt nog meer waaronder dienend leiderschap! Ga zelf actief achter informatie aan, schenk aandacht aan het team, kom kijken bij een daily scrum, wees geïnteresseerd in wat er zich op het scrumbord afspeelt, ga dichterbij het team staan, woon reviews bij! Hij vertelt hoe belangrijk dat voor de teamleden is. Ook vertelt hij dat *als* er dan *wél* eens management bij een review aanwezig is, dat dat datzelfde management dan met andere dingen bezig is, zoals SMS-en, WhatsApp-en of wat dies meer zij. Hij zegt iets wat ik sterk herken. *"Iedereen loopt continu achter de feiten aan. Dat geldt niet alleen voor de teams waarmee ik werk, maar dat geldt ook voor management. We hebben overal eventjes aandacht voor, maar op het moment dat we de kamer uit zijn, vergeten we dat en zijn we weer met de dagelijkse gang van zaken bezig!"*

We komen kort op het thema klantbetrokkenheid. Dat krijgt nog bijna nergens vorm.

## 17.23 Matthijs

Begin juni staat een demo en retrospective gepland met Team 2. Een paar dagen voor de demo/retrospective spreek ik Matthijs van der Laan, de software development manager die Project 2 onder zijn vleugels heeft. Olivier (de scrummaster) heeft Matthijs erbij betrokken toen ik met Olivier in overleg was over de aanstaande demo/retrospective. Ik meen daaruit te kunnen concluderen dat Matthijs betrokken wil zijn, dus daarom lijkt het mij verstandig om met hem van gedachten te wisselen en tegelijkertijd meer zicht te krijgen op de manier waarop hij sturing geeft aan dat scrumteam.

Hij vertelt dat hij voorafgaand aan het project zijn licht opgestoken heeft bij andere Units om hun ervaringen te horen. Dat heeft hem geleerd om meteen alles in het Engels te doen, meteen iedereen 'dedicated' op het project te zetten, te zorgen dat er een basisarchitectuur ligt en vanaf het moment dat het team voltallig is een uitgebreide kick-off in Nederland te organiseren. Bij de selectie van de teamleden heeft hij erg bewust gekeken naar de samenstelling van het team en de persoonlijkheden van de mensen. Hij vertelt de schaduwkant daarvan. De teamleden spreken elkaar weinig aan op slordigheden en dergelijke. Ze zijn lief voor elkaar. Om hier als manager meer op te sturen is hij van plan om ook een retrospective bij te wonen. Op die manier kan hij zijn perspectief inbrengen. Hij ziet dat er steeds meer overlegd wordt. Naar zijn idee komt dat ook door de groepsgrootte. Het team heeft nu tien leden. Daarom speelt hij met de gedachten om het team op te splitsen.

Sturen op het team doet hij via de scrummaster. Dat was in het begin even zoeken naar de juiste rolverdeling maar die hebben ze nu gevonden. Door te sturen via de scrummaster zet hij de scrummaster steviger in zijn rol naar het team toe, zo heeft hij ontdekt. Het fysiek samen komen vindt hij een belangrijke factor. De Roemeense collega's komen om de drie maanden, bij iedere release voor twee weken naar Nederland. Dan werken ze samen, doen de review, de retrospective en de planning samen en zorgen voor sociale activiteiten.

Hij geeft aan dat je ook moet zorgen dat mensen over de juiste communicatiemiddelen beschikken. Openheid ziet hij ook als een belangrijke factor. Een goede scrummaster heeft in zijn ogen een technische of functionele achtergrond. De product-owner (Anouk) van Project 2 heeft zelf ook als ontwikkelaar gewerkt. Daardoor kan ze gemakkelijk een brug slaan naar de ontwikkelaars. Matthijs hecht sterk aan de brugfunctie functioneel/technisch en vindt dat een kritische factor.

### Fragmenten uit het gesprek met Matthijs over teamsamenstelling, de schaduwkant ervan en hoe er als manager op te sturen

- M: "Eh..., de gesprekken, de eerste twee gesprekken heb ik samen met Sven gevoerd trouwens en waar we vooral op gelet hebben is natuurlijk..., uiteraard..., is kenniselementen. Joh..., kunnen ze wat we zoeken of kunnen ze dat snel aanleren en het andere is ook van..., zijn het mensen die qua mens ook klikken!"  
Ing: "En in welke zin?"  
M: "In de zin van..., zijn het..., zijn ze toegankelijk, zijn het teamplayers. Ja, het flauwe idee van je eerste indruk is toch wel het belangrijkste. Komt het wel op neer. We hebben ook iemand gehad, een sollicitante en toen hadden we allebei zoiets van..., dit gaat hem niet worden. Iemand die echt met een..., heel erg haantjesgedrag had. Binnen heel de Business Unit zijn we natuurlijk..., sowieso het begrip hiërarchie is al een vies woord en dat heb je ook in het team eigenlijk wel. Men moet elkaar in elkaars waarde laten en ook qua werk en dat soort dingen, dus daar hebben we wel op gelet."
- Ing: "Teamplayers he?"  
M: "Ja, en ook wel communicatief, hoe moet ik het zeggen..., in de zin van eh..., je moet ook wel bepaalde sociale skills hebben. Dat zijn wel dingen waar we zeker bij het vullen van het scrumteam heel erg op gelet hebben. Zijn het echt mensen die passen bij de rest van het team?"  
Ing: "Denk je dat dát een kritische factor is? Want je hebt er speciaal op gelet?"  
M: "Ik denk bij het opstarten wel, ik denk..., dat went nu een beetje. Maar de downside ervan zie ik af en toe naar boven komen."  
Ing: "In welke zin?"  
M: "Omdat men te veel elkaar afdekt en niet echt kritisch naar elkaar durft te zijn. Af en toe is het ook wel eens goed om mot in het team te hebben en het is nu wel heel erg eh..., veel gepamper af en toe!"

- Ing: *“Heb je al een idee hoe dat op te lossen?”*  
M: *“Nou, bijvoorbeeld door de retrospective, dan is het wel iets waar we het dan over willen hebben. Hoe kritisch zijn we naar elkaar toe, durven we inderdaad uit te spreken met elkaar als iemand zijn werk niet af heeft of er een zootje van gemaakt heeft? Gewoon terug te geven. Gewoon eigenlijk op een goede manier feedback geven op elkaar. En dat is iets, dat moet je mensen ook leren, zeker bij ontwikkelaars vind ik, moet je daar voorzichtig mee zijn.”*  
Ing: *“En dan, naar jouw gevoel is een retrospective daar een handig event voor?”*  
M: *“Ja!”*  
Ing: *“Kun je het toelichten? Ik heb daar wel zelf ideeën over, maar anders stuur ik jou zo?”*  
M: *“Ik denk dat dát het moment is waarop iedereen..., ik hoop dat mensen open zijn, dan ook even kritisch naar zichzelf kunnen kijken en ook kritisch naar het team kunnen kijken. Dat is in ieder geval wel het doel van de retrospective. Eh..., en als je dat in de dagelijkse sfeer telkens doet dan wordt dat al gauw gezien als zeuren en weet ik het wat, maar ik hoop dat dát het moment is waar mensen er ook even de rust voor nemen.”*  
Ing: *“Dat je ook echt even gebruik kan maken van dat moment omdat je dan juist de teamsamenwerking kunt pakken in plaats van, laten we zeggen een aantal praktische dingen die natuurlijk in een aantal retrospectives ook naar voren gekomen zijn... van..., nou ik zou het Unit-testen liever zó doen dan zó?”*  
M: *“Ja, dat vind ik dan allemaal inhoudelijk. Ik heb Olivier ook gezegd..., ‘Joh ik ben er een keer bij.’ Ik ben nooit bij een retrospective eigenlijk, dat is hun show laten we wel wezen, eh..., maar deze keer wil ik er wel bij zijn en dat heeft ook te maken met eh..., in het begin zat ik heel dicht op het team en nu zit ik er heel dichtbij maar sta op een bepaalde manier wel heel ver weg. En er zijn toch wel wat dingen in het team gesloten, die wil ik ook eigenlijk wat anders. Dat is vooral met elkaar wat kritischer zijn in plaats van het mopperen een beetje. Als je als team de verantwoordelijkheid hebt dan moet je dat ook als team waarmaken.”*

Ter voorbereiding op de retrospective die ik op woensdag 4 juni voor Team 2 zal begeleiden stuur ik de teamleden een dag van tevoren een mailbericht met een uitwerking van de resultaten van de interviews.

#### **Mailbericht ter voorbereiding op de retrospective van Team 2**

**Van:** Vandepoel, Ingeborg [mailto:i.vandepoel@hetnet.nl]  
**Verzonden:** dinsdag 3 juni 2014 11:17  
**Aan:** Team 2  
**Onderwerp:** results interview and retrospective tomorrow

Hi all,

As I promised, here are the results of the interviews I had with you in February.

In the retrospective tomorrow I would like to work with you further on the topic of collaboration.

I am looking forward to see you all again, and of course I am also very curious about the demo.

Good luck with the last preparations!

Best regards

Ingeborg

@ Esther

Since you were not a member in the team in February, we have not met yet and I did not have an interview with you. Nice meeting you tomorrow and I am interested whether you recognize the results.

See you tomorrow.

Ingeborg

#### **Gedeelte uit het mailbericht aan Team 2 met de resultaten van de interviews**

Results:

Now I want to tell you about the results of these interviews. Of course I also want to check with you whether you recognize these results, whether you still feel the same about the critical factors, and/or if something changed over time.

And, because we will have a retrospective maybe we can use the results and the discussion over it as input for further improving, learning and expanding collaboration and see what we can do for the next period.

The interviews show overall a very similar result in what the interviewers see as critical factors in distributed software development and what they see as helping in the scrum methodology for developing software. I will mention here the common factors.

Openness:

Sharing your thoughts and feelings with each other, sharing your opinion, sharing your worries, hesitations, share problems or disappointments, asking questions if you don't know, giving feedback, asking for explanations, sharing your view on the problem, solution, sharing expectations. Willing to share and to communicate together. Also communication without embarrassment. Speak out so to say.

Personal relationship:

Getting to know each other, building relationships, becoming closer. You need to feel at ease with each other. Feel more relaxed with each other. Feel free to talk.

You all told me that the real physical face-to-face meetings are very important. The visits from the Romanian colleagues are helpful in becoming closer.

If you know each other on a more personal level it becomes more easy to express yourself, and/or give feedback to the other. Also it gives a more complete picture of the other person so it becomes more easy to predict and interpret the communication when you are at physical distance. Makes the communication becoming deeper and more natural. Working together is important but also the social program is mentioned as very helpful. You all experience doing the demo release together and celebrating the release together as teambuilding events.

Frequent interaction:

Keeping close and frequent contact, exchange information, lots of interaction between the members, establish fast and frequent communication using all the resources available, no hesitation to get in touch, awareness about the importance of explaining, interpretation, and translation. Because of the fact that English is a foreign language for everybody, there is even a bigger need for frequent interaction. It demands extra awareness, attention for, and effort.

Motivation:

You all feel motivated to work in this team. Because opinions and ideas are not ignored, you have relatively freedom in deciding things, you get positive feedback on the work done (demo, feedback costumers) and because you can work with new technologies.

Having fun/a good time together:

Enjoying working together, having fun, 'working as friends together', being open to new experiences, changes, challenges, enthusiasm and drive for the product, experiencing team spirit. You all mentioned that you feel you are all a bit alike; same generation, same interests, same humor. Sort of compatibility of persons.

Attitude:

Most of you mentioned the fact that working distributed means you should be aware of the fact that it takes an effort to communicate. Also it is important to be aware of the need for adapting, learning, improving instead of thinking in terms of right, wrong, mistakes, guilt, etc.

Technical tools:

You all experience the technical tools being very helpful. The video conference system is helpful in seeing and hearing each other 'life' every day. The chat box makes sharing possible and is helpful in being and staying connected all the time. Everybody agrees on the fact that it is good you have chosen to have only real time conversations and make no use of e-mail.

Daily scrum:

As it comes to scrum, you all mention the daily scrum as being very helpful in keeping in touch with each other, knowing what is happening on the project and being in sync. It promotes involvement. It keeps the team together and because you see each other every day, you get to know each other and communication becomes more natural.

Adapting scrum to the team:

Most of you mentioned the fact that you adapted scrum in a way that suits the team best instead of sticking to the rules in a rigid way.



## 17.24 Demo en retrospective van Team 2

Op 4 juni 2014 is de demo van release 3 en de retrospective. Opnieuw zijn de Roemeense collega's in Gouda. Ik begin met het bijwonen van de demo. Ook nu wordt de demo goed bezocht door anderen. Anouk vertelt me dat ze deze release eigenlijk nauwelijks bij het team geweest is. Ze is vooral veel extern geweest om pilots te draaien bij klanten. De ontwikkelaars zijn bezig met de voorbereidingen, Olivier is nog allerlei dingen aan het regelen.

Ik maak kennis met Esther, een vrouw van naar schatting eind veertig met kort haar en een kordate uitstraling. Ze is begin maart aan het team toegevoegd als tester. Twee dagen eerder heb ik een mail gestuurd aan het team, waarin ook met name Esther aangesproken heb. Ik vind het moeilijk om een praatje met haar aan te knopen. Ik vraag haar of ze de uitkomsten van de interviews herkent. *“Niet echt”*, zegt ze. Misschien in het begin wel, maar nu niet. Ik vraag door. Ze geeft aan dat er in haar ogen twee subteams zijn. Verder doorpraten gaat niet want de demo begint. In het Engels! De demo van de ontwikkelaars is in drie stukken gedeeld. Achter elkaar verzorgt eerst Daphne, dan Richard en tot slot Razvan een presentatie.

Aansluitend is in een kleine vergaderkamer de retrospective. De ruimte moet omgebouwd worden, want we gaan ook nog een oefening doen. Maar de vergadertafel kan er niet uit. We schuiven hem aan de kant. Uiteindelijk ontstaat een ongelukkige opstelling. De ruimte is te smal, de vergadertafel staat in de weg en we zitten als in een bus, met twee rijen achter elkaar.



*Opstelling tijdens de retrospective*

Alvorens te beginnen met te vertellen wat er uit de interviews is gekomen, geef ik aan dat de interviews drie maanden geleden zijn afgenomen. Het zou natuurlijk kunnen dat er inmiddels andere inzichten opgekomen zijn, te meer daar het team groter geworden is en we drie maanden verder zijn. Ik benadruk dat ik benieuwd ben naar hun reactie. Ik licht de resultaten toe. Dan vraag ik of ze de uitkomsten herkennen. Uit het gesprek wat volgt wordt duidelijk dat de beleving van hoe het team aan het samenwerken is, verschilt met drie maanden geleden. Met name Razvan is duidelijk waarin het anders is geworden.

### Enkele gespreksfragmenten over de veranderde beleving in Team 2

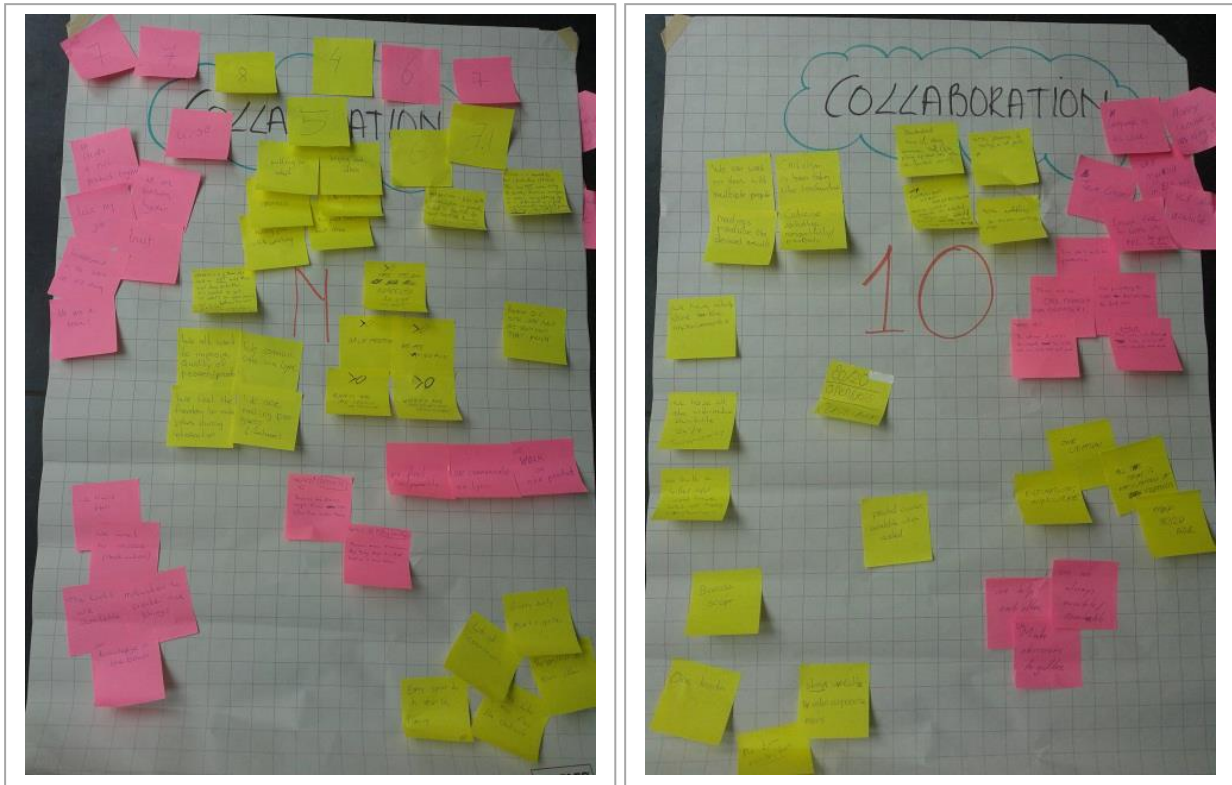
- A: *“A couple of things have changed I guess, but I think this is really what it is about!”*  
Ing: *“Okay, a couple of things have changed you say?”*

- A: *"Yeah, between the previous..., when was the last time you were here?"*  
 Ing: *"February, three months ago. Ok, what things are changed from your point of view?"*  
 A: *"The communication between eh..., the team is a bit less or it has shifted a bit. Eh..., it is less central because at first we shared everything and now we only share the things that we really need to share, but sometimes we leave out some stuff that is also important!"*
- Ik vraag om de reacties van anderen:  
 M: *"The team is more distributed right now. Anouk is not always present; she has to talk with the clients so it is more difficult."*  
 Ing: *"It has become more difficult because now Anouk is also somewhere else. Yes, I can understand. That is another effort you have to make."* (grapjes en lachen over het online zijn van Anouk, IV)  
 Ik vraag het nog een keer, ditmaal rechtstreeks aan Sven:  
 S: *"Yeh. I think they were asked in what do you think, not what are you actually doing, so in my opinion they don't reflect what we are actually doing!"*  
 Ing: *"This is not reflecting what you are actually doing!"*  
 S: *"Not right now anymore, no!"*
  - Ik vraag het aan Razvan. Hij geeft aan hoe het er voor hem op dit moment uit ziet wat betreft de kritische factoren:  
 R: *"Somehow it reflects reality but there are dissimilar proportions. There are things that are more proportion and things that are less."*  
 Ing: *"Not everything is as..."*  
 R: *"Equal."*  
 Ing: *"In your perspective what would be bigger than...?"*  
 R: *"Technical tools!"*  
 Ing: *"The biggest?"*  
 R: *"Yeh, and I think almost the smallest is openness!"*  
 Ing: *"Yeh? You would say this is the smallest?"*  
 R: *"Almost. Maybe... (onverstaanbaar, IV) ...but it is near the bottom!"*
  - Ik vraag Danut hoe hij er naar kijkt:  
 D: *"There is a difference between what you ideally think what should happen and what actually happens. Maybe the situation should have a balance between the items. In reality things change very quickly, every week maybe, if you..., if you think about what was done in the last three months? I would say there is a constant shift between eh..., personal relations I think and frequent interactions. And frequent interactions and personal relations sometimes go up, sometimes they go down and they work on openness. Obviously they will go up and go down as well. Eh..., motivation I don't think those really changed in any way. Normally it should be increased but I feel they stay constant. Having fun is still constant as well. So..."*  
 Ing: *"So it is not a picture you make for a complete period, it is changing."*  
 D: *"Yeh you can't put a spot on it. It is more like it is eh..., it is more like a medium between high points and low points. And that is also enforced by how we actually manage the interactions."*

De sfeer in het team is duidelijk veranderd ten opzichte van de vorige keer. Hoewel er nog steeds grapjes gemaakt worden, zit er bij vlagen een ondertoon van cynisme in. Enkele ontwikkelaars zijn stiller dan de vorige keer. Ik introduceer de oefening rondom samenwerking, een vergelijkbare oefening als die ik met Team 1 onlangs gedaan heb.

We beginnen met een denkbeeldig punt N op een schaal van 0 tot 10, waarbij 0 waardeloze samenwerking is en 10 ideale samenwerking. Eerste vraag: *'Waarom is het geen 0?'* Eerst individueel nadenken en op Post-It-velletjes schrijven, daarna opplakken en plenair uitwisselen (zie Collaboration = N Why is it not a zero (0)?). De uitwisseling is open en levendig.

Dan vraag ik: *'Hoe zou de samenwerking eruit zien als we op punt 10 staan?'* Opnieuw laat ik ze eerst individueel nadenken, de antwoorden opschrijven en opplakken. Ook de uitwisseling over deze punten is levendig (zie Collaboration = 10 What would it look like if it was a 10?). De teamleden wisselen uit op welk cijfer tussen 0 en 10 zij de samenwerking nu ervaren. De N staat voor 4, 4.9, 5, 6, 6, 7, 7.1, 8 en 8. In de laatste stap van de oefening vraag ik de teamleden na te denken over de vraag wat er voor nodig is om één punt hoger te scoren. Dus hoe kunnen ze van N een vol punt meer maken (zie Collaboration = N + 1). En ook wat ieder voor zich daar aan wil bijdragen. De openheid is verrassend!



Foto's van de flapovervellen Collaboration = N en Collaboration = 10 met alle Post-It-velletjes

#### Collaboration=N: Why is it not a zero (0)?

We create a nice product together  
 Love my job  
 We are working together  
 Involvement in the work we are doing  
 Trust  
 We are a team  
 We all want to improve quality  
 The tools are available  
 We feel the freedom to make jokes during interaction  
 Motivated to create nice things  
 Knowledge in the team  
 Working and presenting together in near future  
 The team agrees to be (?) or not  
 Because 0 is total crap and we don't suck that much  
 Openness  
 We feel responsible  
 We communicate, we Lync  
 Because we discuss major things more often than smaller things  
 Because even if this thing (frequent interactions) drops it will get back up

Lot of communication  
 Everybody participates  
 Every sprint has its results  
 Respectful to each other  
 Looks like a team on the outside  
 We have fun  
 We want to improve (motivated)  
 We work on one product  
 We are making progress (features)  
 We are having fun  
 Daily meeting  
 Always we are trying to improve  
 Willing to adapt  
 Helping each other  
 Having fun while working  
 Respect between each other  
 Good atmosphere

Interaction: helps with communication in general, which is essential for any sort of human interaction, especially when trying to balance creationism and analytical thinking.

Attitude: is essential to have productive attitude. This does NOT mean starting to worship clients or managers, it means remembering you as a professional in a prof environment and that means behaving responsibly and keeping open mind.

Openness: as a team we need to NOT keep things from each other, it's essential to just say what's on your mind, but in a diplomatic way if possible. This includes interactions with managers & openness about bugs.

### Collaboration 10: What would it look like if it was a 10?

We can work on items with multiple people	80/20
Meetings produce the desired results	Openness
Criticism is to be taken like 'constructive'	Customers
Criticize each other respectfully/properly	The PBL will be questionless
Language is no issue	We have actually done the improvements
Happy customers using S4SR	Well organized in Unit 1.3
Team C.	VCR always available
Enough time to work on PBL,	Brooder scope
We help each other	There will be one perfect browser
One location	We are always available/ reachable
No time restrictions	We make decisions together
Always available video conference	One location
Estimates more accurate	All the team is participating meetings
Better preparations of meetings on all parts	Keep 80/20 rule
Better availability for decision making people	Communication without fear of retribution
Practical example: using the TFS dedicated BUGS	
List instead of Wizves without being scared of bugs	
We will be making the right decision from the first time	
The quality of code will low like a river of milk, chocolate and candy	
Why 10? The software it will be developed by itself and we will still get paid	
We have all the information available, 24/7, transparency	
We built a killer app and have lots of happy customers	
Product-owner available when needed, be part of the team	
Standardized way of doing common stuff (like picking up new items when you finished work	

### Collaboration N+1: What is needed to make a little first step to improve?

#### What can you yourself (apart from the others) do about it?

- Daphne: Quit talking and start the improvements that are suggested  
Action from her side: Be an example, make an example
- Anouk: More time  
Action from her side: She is investigating ways to gain time
- Razvan: Easy maintainable code, talk about it  
Action from his side: Be an example
- Danut: Increase patience & decrease aggressivity; remember that you are working in a team  
Action from his side: Separate personal feelings from objective decisions & calm down
- Olivier: Action & agreements.  
Start doing what we agreed to, try to keep it small and act on it  
Action on his side: Keep trying to help the team to make things 'actionable'
- Esther: Give criticism openly  
Action on her side: Mention the bugs I find and put them on the board
- Richard: Communicate when in doubt (because we don't ask each other enough)  
Action on his side: Ask
- Sven: Openness, keeping things transparent, keep working on it  
Action on his side: Start talking more about what we are doing and why we are doing (code stuff, but also other things), keep it on the agenda
- Milan: Openness  
Action on his side: Be more organized and share more knowledge
- Matthijs: Focus, because we ask quit a lot from this team  
Action on his side: Shelter the team if possible by postponing

Een aantal dagen later stuur ik de resultaten van de oefening naar de teamleden. Ik krijg een mailtje van Olivier waarin hij me bedankt.

#### Mailbericht van Olivier

Van: Hendricks, Olivier [mailto:Olivier.Hendricks@centric.eu]  
Verzonden: maandag 16 juni 2014 12:13  
Aan: Vandepoel, Ingeborg  
Onderwerp: RE: benieuwd

Hoi Ingeborg,

Ik vond de sessie zeer waardevol en heb al teruggegrepen naar de sessie met betrekking tot openheid. Bedankt hiervoor. Wij zijn helaas nog niet in de gelegenheid geweest om een vervolg te geven aan de sessie. Ik ben van plan dit aan het einde van de huidige sprint te doen.  
Met vriendelijke groet,  
Olivier

## 17.25 Retrospective over feedback met Team 1

Met de scrummaster van Project 1 heb ik de afgelopen tijd steeds contact gehouden over het reilen en zeilen van het team. Kleine gesprekjes via de mail, soms in de wandelgang van de vestiging in Gouda.

Via Jasper en Gerrit weet ik dat de teamleden zo nu en dan heftige discussies hebben maar dat de sfeer goed is. Ze komen er altijd uit omdat ze ervoor zorgen dat ze met elkaar in gesprek blijven. De meeste problemen hebben ze op dit moment met het management. Ze klagen over gebrek aan visie. Er is in hun ogen ook weinig betrokkenheid. Jasper en Gerrit zijn door het management van lasi gevraagd om feedback te geven aan de competence manager van Florin en Mirela in het kader van 360 graden feedback voor hun beoordelingsgesprek. Jasper en Gerrit worstelen ermee en hebben besloten om de feedback eerst aan Florin en Mirela te geven en dan pas aan de competence manager. Het brengt hun op het idee dat het voor het hele team goed zou zijn als er meer openheid komt over wat ze van elkaar en van elkaars functioneren vinden. Zo nu en dan zijn er kleine irritaties tussen mensen. Jasper voelt zich onvoldoende vaardig om dat zelf te begeleiden. Omdat hij er van overtuigd is dat een dergelijke bijeenkomst het team zal helpen, vraagt hij het aan mij. Het team blijkt ook graag mee te werken aan een nieuwe retrospective die gericht is op hun samenwerkingsproces. We spreken af dat ik een volgende retrospective voor hen zal faciliteren. We prikken een datum. Eerst in juni, maar uiteindelijk komen we ergens in augustus uit.

#### Mailwisseling tussen Jasper en mij

Van: Elshout, Jasper [mailto:jasper.elshout@centric.eu]  
Verzonden: dinsdag 27 mei 2014 8:28  
Aan: 'Ingeborg Vandepoel'  
CC: Rondeel, Gerrit  
Onderwerp: Uitstel...

Hoi Ingeborg,

Gerrit en ik kregen laatst de vraag vanuit lasi om wat input aan te dragen voor de voortgangsgesprekken van onze collega's daar. De vraag was om twee sterke punten en twee verbeterpunten aan te dragen. Naar aanleiding daarvan kwamen wij op het idee om een retro te doen waarbij we elkaar feedback geven op ons functioneren binnen het team. Dit lijkt ons een nuttige invulling, maar een met risico's als het niet goed gebeurt. Daarom stelde ik Gerrit voor om jou te vragen zo'n retro te begeleiden. (waarna hij jou al snel tegen het lijf liep en je erover heeft aangesproken).  
Ik ben er zelf dus eigenlijk nog niet eens aan toegekomen aan de vraag of jij ook wat ziet in zo'n invulling (ik weet niet wat Gerrit je heeft verteld en of hij je die vraag al heeft gesteld) en of jij dan ook zo'n retro wil begeleiden.  
Hierbij dus in ieder geval ook alsnog die vragen...

Kun je hier wat mee?  
Met vriendelijke groeten,

Jasper Elshout

Van: Vandepoel, Ingeborg [mailto:i.vandepoel@hetnet.nl]  
Verzonden: dinsdag 27 mei 2014 18:43  
Aan: Elshout, Jasper  
CC: Rondeel, Gerrit  
Onderwerp: RE: Uitstel...

Ja hoor Jasper, prima!  
En Gerrit had het inderdaad zo ook aan mij uitgelegd. Ik wilde even voor de zekerheid weten of er niet iets veranderd was in de tussentijd.  
De feedback kan in het kader van het vergroten van de vrije ruimte (Yohari-window weet je nog?) dus sluit aan bij de vorige keer.  
Ik ga even nadenken hoe het precies in te steken.  
Hebben jullie deze invulling ook met het team besproken?

Groetjes,  
Ingeborg

Ondanks het feit dat er dik twee maanden over heen gaan, ligt in augustus de actuele vraag nog steeds op het vlak van feedback geven. We prikken een datum waarop de Roemeense collega's in Nederland zijn. Op die manier kunnen we de retrospective in elkaars nabijheid doen. Ik besluit het programma een vervolg te laten zijn op de vorige retrospective die ik begeleid heb. Omdat ik begrepen heb dat er onderling tussen mensen wat spanningen lijken te zijn, kies ik voor een insteek die gericht is op het uitklaren van eventuele wrijvingen en het vergroten van de 'vrije ruimte', enerzijds door zelfonthulling, anderzijds door feedback. Voorafgaand stuur ik de teamleden een mail met een voorwerkopdracht. De voorwerkopdracht is erop gericht om meer zicht te krijgen op elkaars motivatie.

#### **Mailbericht naar Team 1**

Hi everybody,

Monday we have a meeting around feedback.  
Do you remember the Yohari-window I told you about during the retrospective in February?  
The meeting on Monday will be based on it.  
Maybe the Yohari-window is new to Crina and Loïs, so just see the attachment.

To make the meeting more efficient, I want to ask you all to do some preliminary work.  
Instruction:  
I would like you to think about your motivations at work. What makes you tick?  
And I want you to bring anything, an object, a picture, a song, a movie... whatever, which symbolizes this motivation.

I am looking forward to see you again, and to meet you, Crina and Loïs.  
See you on Monday!  
Ingeborg

Dan blijkt dat Mirela vanwege haar gezondheid niet naar Nederland kan komen. Zij zal in Iasi blijven en er dus niet bij kunnen zijn in Gouda. Jasper en ik overleggen en kiezen ervoor om te zorgen dat zij via de VCR aangehaakt zal zijn. Dat is spannend. Het programma dat ik ontworpen heb is erop gebaseerd dat iedereen fysiek aanwezig is. Ik heb geen idee of het gaat werken, zo met Mirela op afstand. De betreffende middag zijn Jasper en ik al vroeg in de ruimte om ervoor te zorgen dat de techniek geregeld is. De verbinding met Iasi is uitstekend en de teamleden schuiven één voor één aan. Ik ontmoet Crina en Loïs.

Het team is stil. Veel stiller dan ik gewend ben van de vorige keren. Ik begin met een toelichting op het programma en de achterliggende bedoeling. De eerste stap is uitwisseling één voor één over de drijfveren in het werk. Van de acht personen blijken er vier een object meegenomen te hebben. De

volgorde ontstaat spontaan, ze gaan niet het rijtje af maar haken in op elkaar. Olaf begint. Voor hem draait het om de klant. Daar doet hij het voor. Mark vertelt dat hij het meest gemotiveerd wordt doordat er een puzzel is die opgelost moet worden. Voor Mirela is het belangrijkste dat ze door het werk kan leren en uitgedaagd wordt. Florin wil kennis vergaren. Loïs maakt duidelijk dat voor haar waardering krijgen een belangrijke drijfveer is. Aan de hand van een meegenomen foto vertelt Jasper dat hij het aan elkaar verbinden van mensen het leukste element van zijn werk vindt. Voor Crina is leren de belangrijkste motivator. Gerrit sluit de rij en geeft aan dat nieuwe dingen oppakken hem de meeste bevrediging geeft.

Dan volgt de tweede stap van het programma. Ik vraag hen om individueel na te denken over twee zinnen en die voor iedere mede-teamlid af te maken. De zinnen zijn:

- *What I really appreciate in you as a team member is...*
- *What I would prefer you doing otherwise or would like to see more/less is...*

Ik vraag hen dit voor ieder teamlid op te schrijven. Iedereen gaat aan de slag. Mirela in Iasi, de anderen in de Nederlandse vergaderruimte. Na 15 minuten leg ik ze uit dat het de bedoeling is om volgens een draaischema wat ik gemaakt heb, in telkens wisselende paren de feedback die ze voor elkaar genoteerd hebben met elkaar uit te wisselen. Ieder paar heeft telkens 10 minuten, 5 minuten per persoon. Ik bewaak iedere ronde de tijd. Er wordt volgens het schema gerouleerd en zo zijn er telkens nieuwe paren. Mirela vormt via een Skype verbinding op een laptop steeds een paar met één van de andere teamleden. Zij blijft in de ruimte, de anderen zoeken als paar een plek in de aangrenzende kantine.

De uitwisseling is levendig. De teamleden pakken het serieus op! Als alle teamleden met elkaar gesproken hebben, verzamelen we weer in de vergaderruimte. Er wordt veel gepraat en gelachen. Ze brengen veel energie mee naar binnen. Ik vraag hen voor zichzelf op te schrijven:

- *What do my team members appreciate in me?*
- *What would my team members like me to do different?*
- *What kept coming back?*

Er wordt druk geschreven. Als iedereen klaar is vraag ik wie het wil delen met de anderen. Alle teamleden steken hun hand op. Simon wil als eerste beginnen. Er volgt een rondje waarin iedereen met de anderen deelt wat hij of zij te horen heeft gekregen en wat ze daarvan vinden. Met serieuze blikken wordt er naar elkaar geluisterd. Niemand wordt geïnterrupteerd. Zo nu en dan is er een kwinkslag tussendoor. Na het rondje vraag ik hen of ze feedback willen geven op de retrospective.

- O: *"I only read the e-mail very briefly this morning but to be honest, I was a bit sceptic about the fact that we should bring an object... (onverstaanbaar)... but I think in the end it was an interesting starting point and eh..., when I speak for myself the meeting was more useful than I expected. I think the idea of putting people together and force them to write one positive and one negative thing, well..., helped a lot!"*
- Ma: *"...like the first session I liked this retro because it is very informal and yet you learn something about your team. So I think it is very valuable next to the retrospectives. So I think the retrospective should be on the process and the result of the sprint and every now and then we should do something like this as well!"*
- F: *"I was also a bit sceptic about this meeting or this kind of meetings, but it turned out really well. So the result is I think very valuable for the time that was given so it was surprisingly indeed! Also in the end I think that the entire meeting or the actions in the meeting were taken by us, the members of the team, so probably we could say continue if we want every now and then this process without guidance. It can prove useful to repeat, even at distance!"*
- Mi: *"Well what can I say? I admit with the guys... I think it was a very good starting point. I was also a bit sceptical of the meeting at first but it turned out pretty well! It gave us some insides and I am curious to see how things will follow. What will happen next?"*
- J: *"I am very grateful you were willing to do this for us! Well, Gerrit and I came up with the idea because we had to give some feedback to Florin and Mirela for their evaluation talks. And we thought..., well it would be a good idea to do this in the team. And I was pretty scared to do it myself. I have to*

*say, I am very glad that you were willing to help us out and it makes me feel comfortable to do this again some other time! So thank you very much!"*

- L: *"I wasn't scared. This..., I call them coaching sessions..., I always like! And you did a good job with this communication. It was very well thought out. So thank you for it!"*
- C: *"It was helpful and I would like to thank you!"*
- G: *"I quite liked the way this whole meeting was set up! I am actually quite surprised how time went by so fast! It doesn't feel that it took over three hours already!"*

Na afloop blijven Jasper en Gerrit nog even hangen. Ze hebben behoefte om even na te praten. Ook zij hadden het spannend gevonden in het begin. *"Techneuten hè!"* Ze zijn blij met het resultaat. Ze onderkennen het belang van dit soort uitwisselingen. Zelf praten ze iedere vrijdagochtend met elkaar en dan bespreken ze ook hun onderlinge samenwerking. Ze zijn erg verschillend en hebben gemerkt dat het belangrijk is om elkaar feedback te geven en te praten over wat je fijn en niet fijn vindt in de samenwerking. Ze wisselen met elkaar uit dat het misschien een idee is om zelf over twee maanden weer hetzelfde met het team te doen.

G: *"Ik ben heel blij dat we het gedaan hebben!"*

J: *"Ja, dit soort dingen..., 't is natuurlijk heel moeilijk te meten! Maar ik denk dit soort dingen en de problemen die je daarmee voorkomt, ja die zie je niet, dus je kunt nooit weten wat je verbeterd hebt. Maar ja..., 't is gewoon, in mijn ogen, een absoluut nuttige sessie en ik ben ervan overtuigd dat dit gewoon iets is wat je af en toe moet doen! Volgens mij zal iedereen binnen het management van de Business Unit ook zoiets hebben. Van dat moet je gewoon af en toe doen! En dan zal niemand erover klagen dat we daar tijd in steken!"*

Zo eindigt na drieëneenhalf uur de derde retrospective met Team 1. Ik kijk terug op een geslaagde interventie. Het is duidelijk dat het team verder geholpen is. Het was de bedoeling om met dit programma de 'vrije ruimte' te vergroten door feedback en zelfonthulling. In de wijze van faciliteren heb ik gezorgd voor een gestructureerde omgeving met gerichte opdrachten. Door een luchtige toon en ruimte te laten voor grapjes hoopte ik een informele sfeer te creëren waarin de teamleden zich veilig konden voelen. Dat lijkt geslaagd.

Wat me meegevallen is, is dat het eigenlijk ook een prima programma is als mensen op afstand zitten. Zodra je een VCR en een goed werkende Skype verbinding hebt, kun je zorgen voor een plenaire bijeenkomst en tegelijkertijd voldoende intimiteit tot stand brengen met de laptop. De samenwerking tussen Jasper en Gerrit heeft ook duidelijk baat bij de openheid die ze inmiddels naar elkaar be-trachten.

Dat Jasper en Gerrit aangestuurd hebben op een feedback bijeenkomst voor het hele team, heeft ook gemaakt dat er gelijkwaardigheid is ontstaan. De feedback naar Florin en Mirela en vervolgens naar hun competence manager is daarmee in een ander daglicht komen te staan. Het is geen uitzondering meer om feedback aan elkaar te geven. Ook laten ze hiermee zien dat ze ook daadwerkelijk onderdeel zijn van het team en eveneens open staan voor het ontvangen van feedback op hun eigen gedrag.

## **17.26 Kees**

Na de zomer zit ik weer samen met Kees Mulder. Opnieuw heeft hij tijd vrij gemaakt om samen te zien waar we nu staan. We zijn inmiddels bijna twee jaar verder. Hij is tevreden over hoe het loopt in de samenwerking met Iasi. We komen te spreken over de mate van distributie. Migratieprojecten, zo is de afgelopen jaren duidelijk geworden, lenen zich goed om over te brengen naar Iasi. Bij dergelijke projecten is maar beperkte domeinkennis nodig en ze hebben ervaren dat het goed werkt als voor zo'n project de opdracht in Iasi gelegd wordt. Ook het onderhoud komt daar dan te liggen. Daarover is hij met de competence managers van Iasi in gesprek. De veelal jonge medewerkers in Iasi zijn



ambitieuze en willen het liefst betrokken zijn bij nieuwbouwprojecten en ze werken graag met de nieuwste technieken. Onderhoud doen ze liever niet.

Bij projecten waar nieuwbouw aan vast zit, wil Kees toch het liefst blijven werken met een gedistribueerd development team. De kennis moet dan eigenlijk samen ontwikkeld worden. Interpretatie is dan ook van belang en daarvoor is de domeinkennis van de Nederlandse ontwikkelaars nodig.

We praten over de rol van product-owner en de verhouding tussen product-owner en product manager. Het blijft een lastige kwestie. Ook het management is nog steeds zoekende naar haar rol. Kees vertelt over een team waar het management eerder storend werkte dan faciliterend. Het team heeft toen zelf actie ondernomen.

*K: "Als een team zegt: 'We weten waar we naartoe moeten en het klopt met het beeld en we gaan het ook regelen en we willen die verantwoordelijkheid ook graag nemen.' Dat hebben we toen met dat team ook gehad. Die hebben gezegd: 'Maar laat ons nou gaan want wij weten wat we moeten doen.' Daar zat natuurlijk een hele krachtige product-owner op die inhoudelijk precies wist waar het over ging en....: 'Als je ons niet laat gaan dan gaan we het niet redden! Want jullie grijpen op het verkeerde moment in steeds!' Hè! En dan moet je ook even aan die randvoorwaarde voldoen. Dus het team heeft een aantal dingen gedefinieerd en tegen het management gezegd: 'Als jullie dat nou ondersteunen en daarin supporten kunnen wij gewoon afspreken dat we op tijd klaar zijn. dan gaan we er ook voor.' En daarvan is achteraf gezegd, dat heeft gewoon gewerkt. Uiteindelijk hebben ze bereikt wat ze wilden bereiken."*

Kees haalt als voorbeeld ook Team 1 aan. Dat project gaat nu niet goed omdat de product-owner onder een software development manager valt die op iets anders stuurt dan de product manager. De product-owner komt in een spagaat. Wie stuurt er dan op zo'n team. Het is een thema dat sterk speelt. Al pratende komen we erop uit dat als je de teams goed aan wilt sturen, dat dan product management een hele belangrijke rol heeft in het aansturen van de product-owner. En dat de software manager een hele belangrijke rol heeft in het aansturen van de scrummaster en te horen wat daar speelt. Dus als iedereen goed in die rol blijft zitten moet het goed gaan. Als productmanagement dan ook goed samenwerkt met software development management, dan zou iedereen dezelfde kant op moeten sturen.

Maar in praktijk blijkt echter dat dit niet in ieder MT even goed loopt en dat daarmee de samenwerking tussen product management en software development management ook niet overal goed verloopt. Met als gevolg problemen in het scrumteam. Teams die niet goed weten wat ze moeten doen, die spanningen komen intern en de samenwerking gaat kapot. Ook managers die vol ingrijpen en daarmee heel veel verwarring creëren. Het zou simpel moeten zijn: via de product-owner en de scrummaster wordt de energie van het team gekanaliseerd, de software development manager stuurt de scrummaster aan, de productmanager stuurt de product-owner aan en die twee samen sturen zo het team aan.

Terugkijkend is Kees toch in grote lijnen tevreden over wat er tot nu toe bereikt is. Hij ziet nog een belangrijke opgave bij de klantbetrokkenheid, maar realiseert zich tegelijkertijd ook dat de keuze om de klant wel of niet meer te betrekken in de handen van de Business Units ligt.

## **17.27 De terugkoppeling van de voorlopige resultaten**

In overleg met John en Felix (mijn promotoren) besluit ik begin september om wat betreft de data-verzameling naar een afronding toe te werken. Ik neem contact op met Kees en vertel hem dat ik de voorlopige resultaten wil terugkoppelen naar de betrokkenen en eventueel andere geïnteresseerden. We overleggen telefonisch over hoe dat er praktisch uit moet komen te zien en in welke samenstelling. Ik wil het liefst één bijeenkomst voor alle betrokkenen tegelijkertijd, zodat we aansluitend een dialoog over de voorlopige bevindingen kunnen starten. Zoveel mogelijk verschillende perspectieven bij elkaar; management en scrumteamleden uit Nederland, België en Roemenië.

We delen de zorg dat de ervaring van het afgelopen jaar geleerd heeft dat een bijeenkomst waarin Engels de voertaal is voor een deel van de mensen drempels opwerpt om een bijdrage aan de discussie te leveren. Dat zou ten koste gaan van de dialoog. Daarbij ziet Kees ook technische bezwaren. In het bijzonder het geluid kan problemen geven. Hij heeft al eerder ervaren dat discussiëren in een grote groep via video conference niet goed uit de verf komt. We komen er op uit dat de terugkoppeling daarom beter gesplitst kan worden, met één bijeenkomst voor Nederland en België en één bijeenkomst voor de mensen in Iasi. Na het telefonisch overleg met Kees neem ik via Skype contact op met Mihai in Iasi. Hij herkent de bezwaren die in het gesprek met Kees naar voren gekomen zijn en ziet daarnaast ook het bezwaar van het tijdsverschil. Omdat de bijeenkomst na werktijd in Nederland moet plaatsvinden wordt het voor de mensen in Iasi wel erg laat als gevolg van het extra uur tijdsverschil. Mihai vindt dat voor zichzelf geen probleem maar vraagt dat niet graag van de scrumteamleden.

Ik stuur een aankondiging met toelichting naar alle betrokkenen. Naar Iasi in het Engels, naar alle Nederlandse en Belgische betrokkenen in het Nederlands.

#### **Fragment uit mijn mail aan alle Roemeense betrokkenen**

I am ready to share the preliminary results.  
And I would very much like to discuss these preliminary results and also the practical implications with the Centric organization.  
Now I find myself in a bit of a dilemma.  
Let me explain.  
In this research I have worked with Dutch and Romanian colleagues.  
And I think the results and the practical implications can be interesting for both the Dutch and the Romanian colleagues.  
Also I think the dialogue, concerning the results and the practical implications, between the Dutch and the Romanian people (especially management), can be interesting too and maybe also helpful in further developing the collaboration between Holland and Iasi.  
But...  
At this moment I don't know how to realize a joined meeting.  
I am planning a meeting in Gouda on the 6<sup>th</sup> of November 16.00 hours Dutch time.  
This meeting will be in Dutch. Due to the fact that experience shows that some of the Dutch people (I don't know about the Romanian people) have difficulty in discussing non-technical, non-software based topics in English.  
I am afraid a lot of the content will get lost and also the discussion will be very sober (except for discussions in the hallway I fear), risking hardly any result.  
Of course there are solutions. The best I came up with is:  
We plan a separate meeting in which I share the results with you (and everybody else who is interested in Iasi) using the VCR.  
We discuss the results and practical implications with each other.  
I am thinking about planning this meeting somewhere in week 45 if that is convenient for you too.  
If you have other suggestions, about solving the dilemma or the date, please let me know!  
Thanks!  
Ingeborg

Uit Iasi krijg ik een reactie van een development teamlid. Hij geeft aan dat hij gewoon is om in het Engels te discussiëren over niet-technische zaken en dat hij het jammer vindt dat er geen gezamenlijke terugkoppeling is. Hij drukt op een gevoelige snaar. Het zit mij ook niet lekker. Het is in mijn ogen heel belangrijk dat er dialoog mogelijk gemaakt wordt tussen Nederland en Roemenië en niet alleen maar dialoog tussen management en scrumteamleden. Ik overleg erover met Felix. Dat gesprek sterkt me in de gedachte dat ik toch een extra inspanning moet leveren om te kijken hoe ik een dialoog tussen Iasi en Nederland/België kan faciliteren. Ik besluit Kees en Mihai te vragen om een gezamenlijk overleg.

## Mail aan Kees en Mihai

**From:** Vandepoel, Ingeborg [mailto:i.vandepoel@hetnet.nl]  
**Sent:** 17 October 2014 13:50  
**To:** Viteazu, Mihai; Mulder, Kees  
**Subject:** meeting preliminary results

Hi Mihai and Kees,

Thank you both for helping me to arrange a meeting to share my preliminary results and discuss the practical implications!

The three of us agreed it was best to set up two meetings: one for the Dutch side, one for the Romanian side because of the possible language barrier.

So my first meeting is with Iasi on Wednesday November 5<sup>th</sup>, and the second meeting in Gouda on November 6<sup>th</sup>.

But...

Or better...

And...

The more I think about it, the more I become convinced that it is important there will be a dialogue afterwards between the Dutch and the Romanian colleagues!

So we can, in smaller mixed groups share our thoughts about the results and the practical implications together. Thus giving empathy to both sides and also find common ground for practical implications and solutions. I have a lot of ideas about a program that will suit those objectives. At this moment I am wondering if we can have this joint program after the presentation in Gouda, on Thursday November 6<sup>th</sup> starting from (for example) 17.00 hours.

I would very much like to discuss my ideas with the both of you.

Can we have a Skype conference with the three of us?

On coming Monday for example 16.00 hours Dutch time.

Or any other, for you more suitable date/time?

I hope to hear from you!

Thanks!

Ingeborg

Tijdens het Skype overleg licht ik mijn standpunt toe. Uit het gesprek wat ontstaat, wordt me duidelijk dat zowel Kees als Mihai veel beren op de weg zien. Te veel om een grote bijeenkomst te organiseren. Kennelijk is gezamenlijke uitwisseling en dialoog nog een brug te ver op dit moment. Het stuit op praktische bezwaren en taaldrempels. Wat wel haalbaar lijkt te zijn is een gezamenlijke bijeenkomst een week later voor de managers uit Iasi en de Nederlandse managers. We noemen de bijeenkomst 'shared discussion'. Hierbij gaan we er van uit dat de scrumteamleden in hun eigen teams ongetwijfeld de dialoog over de bevindingen aan zullen gaan. Ik zal in de terugkoppelingen nog eens extra wijzen op die mogelijkheid en de teams daartoe uitnodigen. Kees stapt iets eerder uit ons overleg en Mihai en ik praten nog even door. Ik vraag hem of hij, samen met één van de developers tijdens de terugkoppeling in Gouda via Skype toch even wil aansluiten. Om kort te vertellen wat de reacties en belangrijkste punten in Iasi waren en om te horen hoe dat in Gouda zit. Hij wil dat graag doen. Ik breng Kees hier na afloop van op de hoogte.

Op 5 november 2014 is de terugkoppeling naar de collega's in Iasi. Gerrit Rondeel, de Nederlandse collega uit Team 1 is aan de Nederlandse zijde aanwezig. Samen zitten we in de VCR. In Iasi zit een grote groep, de kamer is helemaal vol. Vier competence managers, twee scrumteamleden van Project 1, drie scrumteamleden van Project 2 en vijf scrumteamleden van Project 3. Tijdens mijn presentatie luistert iedereen aandachtig. De discussie die erop volgt heeft even een aanloop nodig. De discussie gaat vooral over de rol van het management in Nederland. Enkele collega's van Project 3 ervaren het management in Nederland als sterk directief. Anderen maken melding van een gebrek aan visie en ervaren dat als zeer storend. De rol van de product-owner komt uitgebreid ter sprake. Hun beschikbaarheid en bereikbaarheid wordt als een probleem ervaren. Het wordt duidelijk dat er in Iasi nagedacht wordt hoe de informatie over de te bouwen functionaliteit beter overgedragen kan

worden naar de Roemeense collega's. Een business analist als verbindingsman in Iasi misschien? De teamleden van de verschillende projecten bevragen ook elkaar. Daardoor word me duidelijk dat zij onderling over verschillende projecten heen weinig uitwisselen.

De aanwezigheid van Gerrit is bijzonder helpend. Hij kan de Roemeense collega's een hoop achtergrondinformatie over managementbeslissingen geven. Op die manier worden een aantal zaken voor de Roemeense collega's duidelijk. Dat is kennelijk niet eerder aan de orde gekomen in de verschillende scrumteams en ook niet in gesprekken tussen de competence managers en de Roemeense scrumteamleden. Op basis van de discussie over het management concluderen we gezamenlijk dat er in mijn presentatie duidelijker onderscheid gemaakt moet worden tussen dat wat het scrumteam op het bord heeft liggen en daar waar het management een duidelijke rol heeft. Ik pas mijn presentatie op basis van deze feedback aan voor de presentatie de volgende dag in Gouda.

Ook neem ik me voor om meer rust in de presentatie in te bouwen. Want als ik na afloop aan Gerrit en een dag later aan Mihai vraag wat hun indruk was van de presentatie zeggen ze beiden dat de bevindingen erg herkenbaar zijn, dat de discussie erover goed is maar ook dat het wel heel erg veel informatie in één keer is. Ik vraag me dus af of ik niet te snel gegaan ben. Ik kijk daardoor met gemengde gevoelens terug op de bijeenkomst en dan vooral op mijn eigen presentatie. Presenteren via de VCR heb ik ervaren als enorm éénrichtingsverkeer. De mensen in Iasi kijken naar het scherm, zien mij niet, maar zien de slides van de PowerPoint presentatie. Ik zie hen wel maar kan geen contact maken want ze zien mij niet. En dus (bedenk ik mij achteraf) ben ik door blijven ratelen. Ik vraag me af hoe ik dat een volgende keer aan zou pakken. Een PowerPoint presentatie zal ik in ieder geval niet snel meer gebruiken. Ik neem me ook voor om, zodra de gelegenheid zich voordoet, nog een keer naar Iasi te gaan. Ik ben er van overtuigd dat er meer vragen en inzichten leven dan nu ter tafel gekomen zijn.

De volgende middag is de presentatie in Gouda. Er zijn zesentwintig personen aanwezig. Een gemengde groep met twee directeurs, enkele BU managers, software development managers en scrumteamleden. Kees is helaas niet aanwezig. Hij is die ochtend ziek naar huis gegaan. Ook het team van Project 3 is afwezig. De bijeenkomst valt gelijk met een belangrijke planningmeeting die voorrang gekregen heeft.

Na mijn presentatie laat ik de deelnemers in subgroepen met elkaar van gedachten wisselen over de bevindingen. De discussies aan de tafels zijn levendig! Ondertussen helpt Jasper mij om een Skype verbinding met Mihai op te zetten. Aansluitend aan de subgroep discussie is er een plenaire terugkoppeling per subgroep. Per subgroep wordt er in het Engels verslag gedaan van de discussie.

In de eerste groep heeft men nog wat verder doorgepraat over de selectie van teamleden en de samenstelling van het team. Ook het belang van beheersing van de Engelse taal wordt nogmaals bevestigd. Dat geeft op dit moment veel problemen. De clusterdirecteur (Anne van Beek) grijpt de gelegenheid om aan te kaarten dat er voor de Nederlandse collega's trainingen georganiseerd gaan worden om zodoende de Engelse spreek- en schrijfvaardigheid op te krikken.

In de tweede groep is doorgepraat over het fysiek samenkomen, het belang ervan en het dilemma van te weinig budget om regelmatig fysiek samen te komen. Een ander onderwerp is de retrospectieve met management erbij. Ook de rol van de scrumcoach is onderwerp van gesprek geweest. De woordvoerder van de subgroep houdt een pleidooi voor het aanpassen van de regels aan het project in plaats van strikt de regels bewaken. Ook de scrumcoaches zouden moeten leren en samen met de teams uit moeten zoeken wat te doen en hoe het beste te handelen.

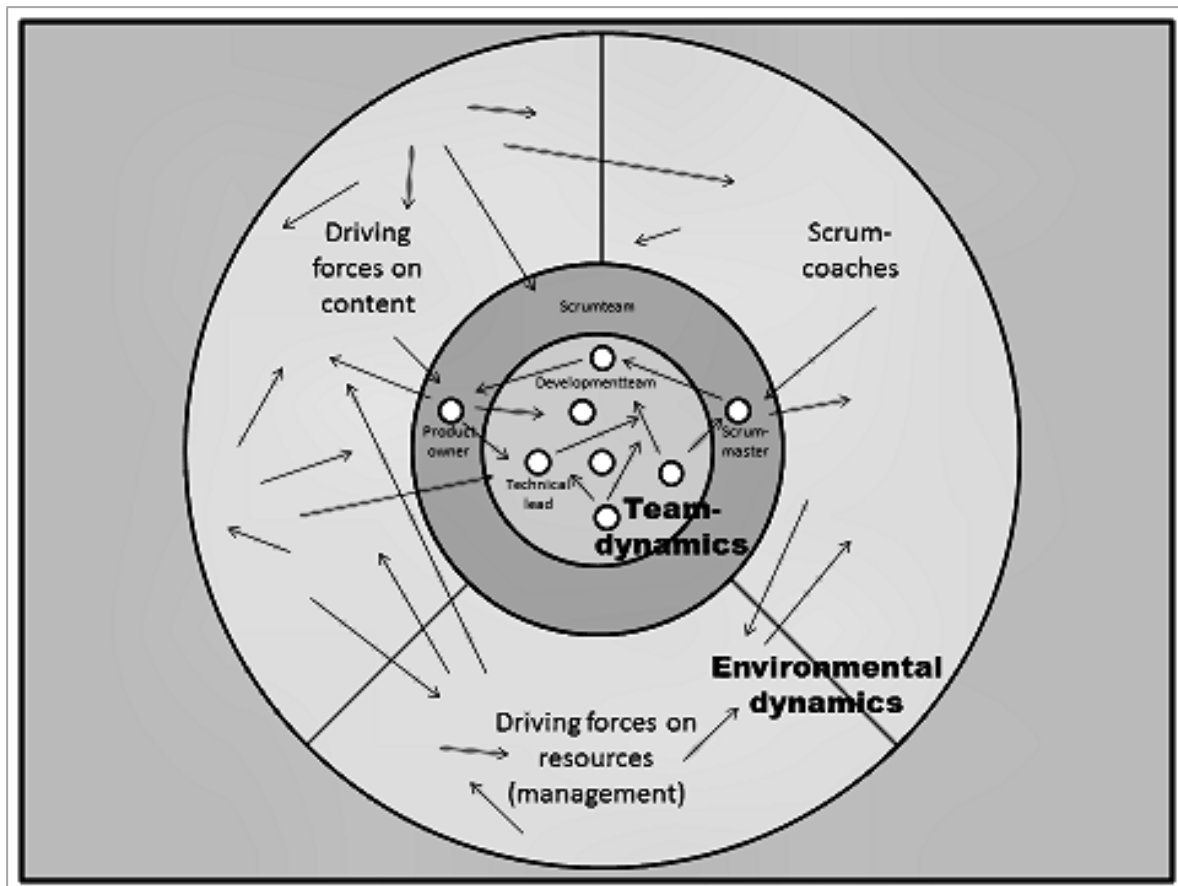
In de derde subgroep is de aandacht vooral uitgegaan naar de rol van product-owner. Het is de groep waar alleen scrumteamleden in zitten. Zij kaarten het gebrek aan visie rondom de producten aan. Ook komt uit die hoek het signaal dat het management als te veel op afstand ervaren wordt. Eén van de developers in deze derde subgroep zegt het als volgt: *"What irritates me is the role management plays, because you never see them!"* En even later voegt hij toe: *"They introduced scrum but introducing scrum has consequences for organising the company. We don't see that they anticipate on that!"*

Ook kaart deze groep aan dat er overall anders geacteerd wordt, wat verwarring oproept, zeker bij de collega's in Iasi.

De laatste subgroep heeft geconstateerd dat er eigenlijk veel hetzelfde is als bij co-located scrum, maar ze hebben ervaren dat gedistribueerde scrum in alles een tandje moeilijker is. Ook vinden ze dat de retrospective beter benut zou moeten worden. Een ander punt dat ze naar voren brengen is het feit dat alles tegelijkertijd is ingevoerd en dat alles nieuw is. Scrum, werken in het Engels, samenwerken op afstand. Is het niet te veel wat je dan allemaal in één keer moet leren? Ze vragen zich af of het makkelijker geweest was als de nieuwigheid in meer stappen was ingevoerd. Het thema van 'the self organising team' is ook besproken en in de subgroep is men het erover eens dat dit tijd nodig heeft en niet vanzelf gaat.

 <p>Samenwerken in gedistribueerde scrumteams lukt!</p> <p>Er zijn teams die dat aan het bewijzen zijn!</p> <p><b>Maar</b></p> <p>Er zijn ook teams met problemen <b>dus</b> eenvoudig is het niet! Extra aandacht is nodig!</p> 	<h3>Scrum</h3> <p>In het gedistribueerd samenwerken vindt iedereen scrum helpend</p> <p>Vanwege de nadruk op communicatie en interactie in het team</p> <p>Vanwege de transparantie</p> <p>En de korte feedback loops!</p> <p><b>Maar</b></p> <p>Er is meer uit te halen!</p>
<p>Sharing what I have learned so far!</p> 	<p>And in the end I want to invite you to share your thoughts with me, so we can learn together!</p> 
<p>You will never get the same dish! It will be different every time!</p> <p>We are dealing with people who are very unpredictable ingredients!</p> 	<p>We are also dealing with continuously changing conditions!</p>   <p>And...</p>

Zes slides uit mijn PowerPoint presentatie in Gouda op 6 november 2014



Een slide uit mijn PowerPoint presentatie in Gouda op 6 november 2014

Er ontstaat naar aanleiding hiervan een discussie over de 'technical lead' in het development team. Dat deze vanuit het team zelf moet komen, daar lijken de sprekers het over eens. Mihai wordt in de discussie betrokken. Iemand vraagt zich af of er geen sprake is van woordverwarring met Iasi als er gesproken wordt van 'technical lead'. Mihai licht toe dat iemand die de functie van lead developer heeft in Iasi iemand is die beschikt over zeer veel kennis en over de sociale vaardigheden om die kennis over te dragen. Er was in aanvang een verschil in wat junior- en senior developer betekent in Iasi en wat het betekent in Nederland. *"It's work in progress"*, zegt Mihai.

Dan geeft Mihai een verslag van de discussie gisteren in Iasi. Hij vertelt dat er gesproken is over de fysieke bijeenkomsten die beter benut kunnen worden door niet alleen bijeenkomsten samen te hebben maar ook echt samen te werken in een sprint. In één ruimte te zijn. Dit naast fysieke bijeenkomsten bij de start en minimaal tweemaal per jaar. Ook vertelt hij over de rol van product-owner die uitgebreid aan de orde is gekomen en de mogelijke oplossing van een business analist in Iasi als brug tussen product-owner in Nederland en het team in Iasi. Hij doet ook de suggestie aan de hand van 'peer sessions' voor de product-owners. Tot slot geeft Mihai aan dat er ook gesproken is over de Cisco rooms. Er ontstaat een discussie die uiteindelijk vrij gemakkelijk eindigt in een hele praktische oplossing.

Er zijn ook vragen. Een paar vragen zijn gericht op verduidelijking van mijn kant, maar er zijn ook andere vragen. Eén vraag gaat over welke factor prioriteit heeft. Ik geef aan dat naar mijn mening ten aanzien van prioriteit het management aan zet is. Van wat ik gezien heb zijn de teams hard aan het werk maar missen zij ondersteuning. Ik kaart de mogelijkheid aan om de factoren te gebruiken om samen met de teams te bespreken waar de knelpunten liggen. Terecht voorspelt iemand dat waarschijnlijk zal blijken dat in ieder team een andere prioriteit zal worden toegekend aan de factoren.

Ook duikt de vraag op naar de samenstelling van het team. Hoe zou de verdeling moeten zijn? Ik geef aan dat voor zover ik het kan zien de discussie erover in volle gang is. Alle varianten bestaan: teams met de helft van de developers in Iasi en de andere helft in Nederland, teams met alleen de product-owner in Nederland en alle developers in Roemenië, teams met één developer/teamlid in Iasi en de rest in Nederland en ga zo maar door. Er zijn veel verschillen en de meningen over wat het beste is verschillen ook. Dat wordt herkend. De voorstanders van alles op één locatie benadrukken de problemen van een gedistribueerd team en wijzen op de productiviteitsgroei als al het ontwikkelwerk naar één locatie gebracht wordt. De tegenstanders van alle ontwikkeling naar Iasi brengen, benadrukken het belang van domeinkennis die nu alleen in Nederland aanwezig is.

Het is een vruchtbare uitwisseling geweest, zo blijkt uit de reacties van verschillende mensen die na afloop naar me toe komen. Opvallend vond ik de openheid van de scrumteamleden. Ik weet dat de rol van het management en de rol van de product-owner voor hen punten van frustratie zijn, maar in deze bijeenkomst hebben ze het openlijk bespreekbaar gemaakt in aanwezigheid van management en directie. Ook Mihai laat me weten dat hij de discussie en zijn aanwezigheid als nuttig ervaren heeft. Een paar punten die al lang spelen (bijvoorbeeld over de Cisco room en de verwarring over de terminologie junior- en senior developer) zijn zo meteen aangepakt.

## 17.28 Shared discussion

Een week later is de 'shared discussion' voor het management. In eerste instantie zouden er rond de vijftien personen aan Nederlandse kant aanwezig zijn. De feitelijke opkomst is laag. In Iasi zijn de vier competence managers aanwezig. In Nederland zijn Kees, Emma en ik aanwezig. Vanuit thuis is Teun Kamphuis aangehaakt en vanuit België Guido Desmet. Teun wordt vanaf januari 2015 de nieuwe directeur Roemenië dus dat verklaart zijn aanwezigheid. De afwezigheid van de anderen wordt door de aanwezigen uitgelegd als drukte rondom het reguliere werk, klantescalaties die voorgaan, ziekte, technische problemen met het aanhaken bij de bijeenkomst en privé aangelegenheden.

Ik licht de doelstelling van de bijeenkomst toe en vraag naar de thema's waar de aanwezigen met elkaar op door willen praten. Er worden een aantal thema's ingebracht. Eén thema betreft het fysiek samenkomen. Emma wil graag weten wat de ervaringen van de anderen zijn. Er ontspint zich een gesprek wat al snel omslaat in de richting van het thema over de samenstelling van het team. Het blijkt opnieuw een belangrijk issue. Guido heeft ervaren dat alle ontwikkeling naar één kant brengen weliswaar tijd en energie kost, maar uiteindelijk veel winst oplevert. De transfer van de domeinkennis naar Iasi en de technische kennis ook in Iasi leggen, geeft een enorme verbetering op de productiviteit, zo heeft Guido ervaren. Hij krijgt daarin bijval van Teun die dezelfde ervaring heeft. Kees kaart het probleem van de domeinkennis aan. Hoewel daar begrip voor is klinkt ook door dat dit probleem op te lossen is. Opnieuw komt de rol van de product-owner aan de orde. Ook nu blijkt dat de aanwezigen dit als een zeer belangrijke rol zien en op dit moment ervaren als een bottleneck.

T: *"The most critical role is not the team in Iasi, because they have proofed their capability!"*

E: *"Absolutely!"*

T: *"But it is the product-owner in the Netherlands. When you have an insecure or weak product-owner or the product-owner is not capable or let him be blunt and rude, simply not educated enough to speak English or to come up with userstories that can't be tested, than you are setting it up for failure, right?"*

Ook het thema van de plans en de roadmaps zit hieraan vast. Mihai brengt in dat er veel stakeholders zijn en geeft de aanzet voor de discussie over het gebrek aan awareness in Iasi over wat er speelt in Nederland en de afstand van het Nederlandse management. Viorica zegt hierover: *"They (medewerkers in Roemenië, IV) want to have the big picture. They need the interaction with the management!"*

Ook duikt het thema 'cultural awareness' op. Na over en weer te praten zijn de deelnemers het erover eens dat het belangrijk is om met elkaar in gesprek te zijn en te blijven over waar culturele verschillen en misverstanden vandaan komen en hoe de percepties daarover aan beide zijden zijn. Het thema van de retrospective duikt op. Guido woont alle retrospectives bij. Daarvoor heeft hij wel eerst een bepaald niveau van vertrouwen moeten opbouwen maar nu is het voor iedereen vanzelfsprekend dat hij erbij is. Zo kan hij beter meekijken en ondersteunen. Hij wil van Emma weten waarom zij niet bij de retrospectives aanwezig is.

*E: "Our scrumcoach explicitly said that to them (scrumteam, IV). 'No managers in the retrospective and they just stick to that!' So if I say: 'Shall I come they say no, no no!'"*

Hierdoor ontstaat er een discussie over hoe strikt de scrumregels gehanteerd moeten worden.

*T: "That is the reason why you call it agile; to make it fit for your specific chemistry between the people and that is sort of case located, depending on personalities involved, chemistry or maybe even the lack of chemistry between people. You have to make changes to the way you run you're specific scrum set up or agile set up!"*

*G: "You always have to 'be agile with Agile'. Always! You have to adapt where needed!"*

Het blijkt een nuttige bijeenkomst ondanks de geringe opkomst. Vooral Guido is expliciet. Hij zou een bijeenkomst zoals vorige week en vandaag wel een paar keer per jaar willen hebben. Hij heeft die als erg nuttig ervaren! De anderen vallen hem bij. Maar ik zal die bijeenkomsten niet meer organiseren en faciliteren. Dit was mijn laatste bijeenkomst in het kader van mijn zoektocht.

Het thema van de belangrijke rol van de product-owner en het thema van het wel of niet gedistribueerd zijn van het development team komt ook tijdens deze bijeenkomst terug. Kennelijk zitten daar op dit moment de grootste vraagtekens. Wat betreft het thema van het wel of niet gedistribueerd zijn speelt de domeinkennis van de ontwikkelaars in Nederland aan de ene kant, de toename van de productie in het geval van één co-located development team, de technische kwaliteiten van de mensen in Iasi en de groei van Iasi aan de andere kant. De discussie wordt volop gevoerd. Ik merk ook dat het steeds gewoner wordt om op deze manier, met technische hulpmiddelen als de VCR en Skype met elkaar van gedachten te wisselen en dit te faciliteren.

## **17.29 Einde**

Eind november 2014 sluit ik de fase van dataverzameling in het onderzoek af. Lange tijd heb ik me afgevraagd wat een geschikt moment is om hiermee te stoppen. Inmiddels weet ik; er is geen goed moment! De teams gaan voort, de ontwikkelingen in de organisatie gaan voort, alles loopt door, maar ik zal het niet meer 'mee-maken'!